

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para el Puerto de Matarani

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carlos Roberto Angelats Zapata

Alonso Christian Bringas Díaz

Jorge Martín Cruz Padilla

Gilmar Hernán Valenzuela Salazar

Asesor: José Acha Pacheco

Surco, febrero de 2016

Agradecimientos

Hemos aprendido que para poder triunfar y lograr nuestros objetivos, debemos tener clara la dirección de hacia dónde queremos llegar, pero sobretodo entender cómo vamos a llegar. Pues llego el momento, el momento donde algunos dirán que es el final de una gran etapa, pero coincidimos que eso no es correcto; no es correcto pues es realmente el inicio de una etapa nueva que nos obliga a plantearnos retos más grandes e importantes siempre preservando las buenas conductas. Entender que somos parte importante de algo grande para nuestro país, el cual es asumir el liderazgo en cada uno de nuestros rubros para gestionar un futuro mejor preparando a las nuevas generaciones a seguir una dirección basada en la estrategia clara, precisa y que pueda ejecutarse con indicadores sólidos y medibles.

Queremos agradecer de manera especial a nuestro asesor Jose Acha Pacheco, quien siempre nos exigió a lograr la excelencia que merece esta escuela de negocios, y que ahora valoramos porque nos hizo entender que para lograrlo, debimos reconocer nuestros errores y replantearnos que debemos buscar dicha excelencia en todo lo que hagamos. A nuestro profesor y Director General de CENTRUM Católica, Fernando D'Alessio Ipinza, que de una manera didáctica y con una claridad única, nos invitó a reflexionar y a entender que más allá de la estrategia a desarrollar en las empresas, lo más importante es desarrollarnos como profesionales intachables, únicos en la generación de pensamiento estratégico e innovador, orientados a la consecución de resultados.

Dedicatoria

Queremos dedicar esta tesis a nuestras familias y todas aquellas personas que nos dieron soporte, supieron entender y apreciar el esfuerzo y dedicación que le hemos puesto a esta tesis y que incondicionalmente confiaron en nosotros.



Resumen Ejecutivo

El presente documento es un plan estratégico 2016-2025 para el Puerto de Matarani, que se ha preparado con el fin de que la organización se convierta en un promotor efectivo del desarrollo económico en la macro región sur este del Perú, así como en la zona centro-occidente de Sudamérica. La metodología seleccionada es el Proceso Estratégico, que consta de 10 partes que se reflejan en los capítulos: (a) situación general; (b) visión, misión, valores y código de ética; (c) análisis del entorno; (d) análisis interno; (e) intereses de la organización y objetivos de largo plazo; (f) proceso estratégico; (g) implementación estratégica; (h) evaluación estratégica; (i) competitividad; y (j) conclusiones y recomendaciones.

La visión que se propone para el Puerto de Matarani establece que desarrollarán acuerdos de entendimiento con diferentes industrias, posicionándose como la mejor alternativa de transporte en tiempos y en calidad de servicios portuarios, mejorando los sistemas de gestión de manera integrativa y movilizandocarga a granel y en contenedores, de manera eficiente. Es así que el Puerto de Matarani en el año 2025 moverá un total de 13 millones de TM de carga, mientras que en el año 2014 se movizaron 3.4 millones, alcanzando ventas por S/.480 millones. También se espera generar un ROE de 30%, con una eficiencia que permita mover 700 TM por hora.

El Puerto de Matarani logrará sus OLP a través de la implementación de estrategias: (a) desarrollar el mercado de naves de gran tamaño, (b) integrarse verticalmente para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería hasta el puerto para ofrecer un servicio integrado, (c) desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados, (d) integrarse verticalmente con transportistas hacia alta mar, (e) Lograr acuerdos con la industria manufacturera, (f) lograr acuerdos con los agroexportadores, (g) lograr acuerdos con el mercado de importadores de granos, y (h) penetrar el mercado de las empresas mineras, entre otros.

Abstract

This document is a strategic plan 2016-2025 for the Port of Matarani, which has been prepared in order for the organization to become an effective promoter of economic development in the Peru's south eastern macro region, as well as in the central-western area of South America. The selected methodology is the Strategic Process, which consists of 10 phases that are reflected in chapters: (a) general situation; (b) vision, mission, values and code of ethics; (c) analysis of the environment; (d) internal analysis; (e) interests of the organization and long-term objectives; (f) strategic process; (g) strategic implementation; (h) strategic assessment; (i) competitiveness; and (j) conclusions and recommendations.

The vision proposed for the Port of Matarani states that developing contracts and agreements with different industries, the port will positioning itself as the best transportation alternative in time and quality of services. It also requires to improve management systems, mobilizing bulk and in containers merchandise efficiently. Thus the Port of Matarani in 2025 will mobilize a total of 13 million tons, while in 2014, 3.4 million were mobilized, reaching sales of S/.480 million. It is also expected to generate a ROE of 30%, with an efficiency that allows mobilize 700 tons per hour.

In order to achieve long term objectives, the organization will implement the following strategies: (a) develop the market of big size ships; (b) vertically integrate backwards to provide transfer services from customer warehouses and storage, integrating services at lower costs; (c) develop services for refrigerated container storage; (d) vertically integrate with sea water transport companies; (e) Address the segment of manufacture industries; (f) Achieve agro exporters' market; (g) reach agreements of understanding with importers market; and (h) penetrate mining companies, among other strategies.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General Puerto de Matarani	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión	9
2.3 Misión	10
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional	15
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en el puerto de Matarani	25
3.2 Análisis Competitivo del Perú	25
3.2.1 Condiciones de los factores	25
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	30
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	30

3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas	44
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	47
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.5 El Puerto de Matarani y sus Competidores	49
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4 Amenaza de los entrantes	53
3.5.5 Rivalidad de los competidores	53
3.6 El Puerto de Matarani y sus Referentes	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8 Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna	57
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1 Administración y gerencia	57
4.1.2 Marketing y ventas	61
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura	63
4.1.4 Finanzas y contabilidad	69
4.1.5 Recursos humanos	73
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones	76
4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo	77

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3 Conclusiones	79
Capítulo V: Intereses del Puerto de Matarani y Objetivos de Largo Plazo	80
5.1 Intereses del Puerto de Matarani	80
5.2 Potencial del Puerto de Matarani	81
5.3 Principios Cardinales del Puerto de Matarani	83
5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Matarani.....	84
5.5 Objetivos de Largo Plazo	85
5.6 Conclusiones	86
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	87
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	87
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	89
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	92
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	94
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	95
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	96
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	98
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	98
6.9 Matriz de Ética (ME)	98
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	101
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	102
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	104
6.13 Conclusiones	105
Capítulo VII: Implementación Estratégica	106
7.1 Objetivos de Corto Plazo	106

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	108
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	110
7.4 Estructura del Puerto de Matarani.....	112
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	112
7.6 Recursos Humanos y Motivación	113
7.7 Gestión del Cambio.....	114
7.8 Conclusiones	115
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	116
8.1 Perspectivas de Control.....	116
8.1.1 Aprendizaje interno.....	116
8.1.2 Procesos	116
8.1.3 Clientes	117
8.1.4 Financiera.....	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	117
8.3 Conclusiones	117
Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Matarani	119
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Matarani	119
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Matarani	119
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Matarani	120
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	120
9.5 Conclusiones	121
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	122
10.1 Plan Estratégico Integral	122
10.2 Conclusiones Finales.....	122
10.3 Recomendaciones Finales	126

10.4 Futuro del Puerto de Matarani.....	127
Referencias.....	128
Apéndice A: Evaluación de la Misión	139
Apéndice B: Entrevista al Gerente General de TISUR.....	140
Apéndice C: Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de TISUR	145
Apéndice D Entrevista al Gerente de Ingeniería de TISUR	148



Lista de Tablas

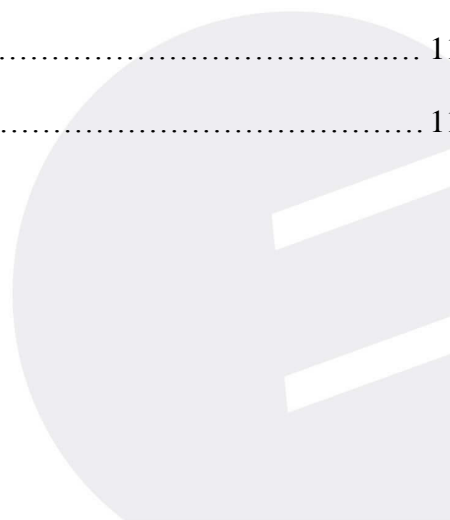
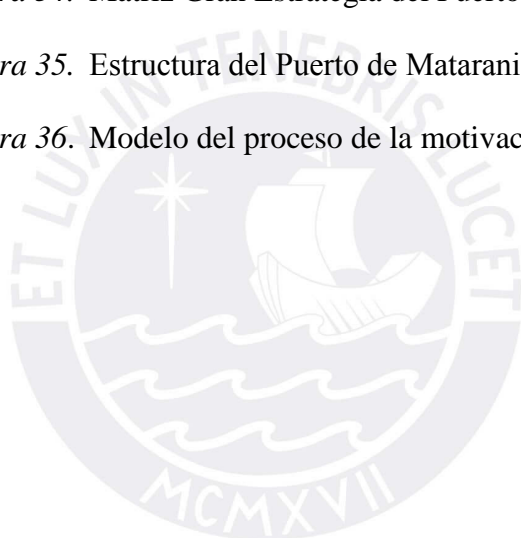
Tabla 1.	<i>Naves, Carga y Contenedores Atendidos Puerto de Matarani, 1999 a 2014.....</i>	5
Tabla 2.	<i>Movimiento de Carga en los Puertos del Perú, en toneladas métricas.....</i>	7
Tabla 3.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú.....</i>	14
Tabla 4.	<i>Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú.....</i>	26
Tabla 5.	<i>Eficiencia del Mercado de Trabajo.....</i>	27
Tabla 6.	<i>Índices de Calidad Para el Comercio Internacional.....</i>	28
Tabla 7.	<i>Indicadores Macroeconómicos, del año 2000 al 2014.....</i>	37
Tabla 8.	<i>Importaciones y Exportaciones Peruanas por País de Destino u Origen, en miles de US\$.....</i>	40
Tabla 9.	<i>Valor Agregado Bruto por Actividad Económica en la Macro Región Sur Este del Perú, en %.....</i>	42
Tabla 10.	<i>Principales Indicadores del Sector Transporte en Perú.....</i>	43
Tabla 11.	<i>Flujo de Vehículos Pesados Macro Región Sur Este, en número de unidades... </i>	43
Tabla 12.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Puerto de Matarani.....</i>	49
Tabla 13.	<i>Movimiento de Carga del Puerto de Matarani y sus Competidores, año 2014, en TM.....</i>	50
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Puerto de Matarani.....</i>	56
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Referencial del Puerto de Matarani.....</i>	56
Tabla 16.	<i>Principales Clientes del Puerto de Matarani.....</i>	62
Tabla 17.	<i>Aspectos Operativos de Mantenimiento TISUR, año 2014.....</i>	69
Tabla 18.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas Puerto de Matarani, en miles de nuevos soles.....</i>	70
Tabla 19.	<i>Balance General Puerto de Matarani, en nuevos soles.....</i>	71
Tabla 20.	<i>Ratios Financieros Puerto de Matarani.....</i>	72

Tabla 21.	<i>Inversiones de TISUR en el Puerto de Matarani, en miles de nuevos soles.....</i>	73
Tabla 22.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Puerto de Matarani.....</i>	78
Tabla 23.	<i>Matriz de Intereses del Puerto de Matarani (MIO).....</i>	84
Tabla 24.	<i>Matriz FODA del Puerto de Matarani.....</i>	88
Tabla 25.	<i>Identificación de los Tipos de Estrategias Desarrolladas.....</i>	90
Tabla 26.	<i>Matriz PEYEA del Puerto de Matarani.....</i>	91
Tabla 27.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Puerto de Matarani.....</i>	97
Tabla 28.	<i>MCPE del Puerto de Matarani.....</i>	99
Tabla 29.	<i>Matriz de Rumelt del Puerto de Matarani.....</i>	100
Tabla 30.	<i>Matriz de Ética del Puerto de Matarani.....</i>	101
Tabla 31.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Puerto de Matarani.....</i>	103
Tabla 32.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto de Matarani.....</i>	104
Tabla 33.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Puerto de Matarani.....</i>	109
Tabla 34.	<i>Inversión Requerida en Equipos Físicos y Tecnología.....</i>	111
Tabla 35.	<i>Matriz de Políticas vs. Estrategias del Puerto de Matarani.....</i>	111
Tabla 36.	<i>Tablero de Control Balanceado del Puerto de Matarani.....</i>	118
Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral para el Puerto de Matarani.....</i>	123

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Infraestructura del Puerto de Matarani.....	1
<i>Figura 2.</i>	Mapa de ubicación del Puerto de Matarani y su acceso a carreteras.....	2
<i>Figura 3.</i>	Sistema de anillos ferroviarios del Perú.....	3
<i>Figura 4.</i>	Variación porcentual anual del PBI por departamentos.....	4
<i>Figura 5.</i>	Ingresos del Puerto de Matarani, en miles de nuevos soles.....	5
<i>Figura 6.</i>	Pirámide de población Perú 2013 – 2021.....	16
<i>Figura 7.</i>	Variación porcentual anual del PBI del Perú 2000 – 2013.....	18
<i>Figura 8.</i>	Gasto de investigación y desarrollo, como porcentaje del PBI, año 2012.....	19
<i>Figura 9.</i>	Demanda interna y consumo.....	29
<i>Figura 10.</i>	Crédito total al sector privado, en millones de nuevos soles.....	31
<i>Figura 11.</i>	Corredor vial interoceánico.....	34
<i>Figura 12.</i>	Exportación e importación FOB de 2005 a 2014, en miles de millones de US\$ de 2002.....	35
<i>Figura 13.</i>	Evolución de la pobreza extrema en el Perú, en porcentaje.....	44
<i>Figura 14.</i>	Principales puertos del Perú.....	49
<i>Figura 15.</i>	Organigrama actual de TISUR.....	58
<i>Figura 16.</i>	Grupos de interés del Puerto de Matarani.....	60
<i>Figura 17.</i>	Movimiento de carga Puerto de Matarani.....	61
<i>Figura 18.</i>	Grado de satisfacción de los clientes, por tipo de cliente.....	63
<i>Figura 19.</i>	Muelle del Puerto de Matarani.....	64
<i>Figura 20.</i>	Foto del muelle del Puerto de Matarani.....	64
<i>Figura 21.</i>	Grúa móvil 1 del Puerto de Matarani.....	65
<i>Figura 22.</i>	Grúa en rieles, móvil 2, del Puerto de Matarani.....	65
<i>Figura 23.</i>	Grúa móvil 3 del Puerto de Matarani.....	66

<i>Figura 24.</i> Silos del Puerto de Matarani.....	66
<i>Figura 25.</i> Tipo de carga movilizada por el Puerto de Matarani.....	67
<i>Figura 26.</i> Movimiento de naves en el Puerto de Matarani.....	68
<i>Figura 27.</i> Carga por año y por hora.....	68
<i>Figura 28.</i> Organigrama de TISUR.....	74
<i>Figura 29.</i> Accidentes laborales, desde el año 2000 hasta el 2014.....	75
<i>Figura 30.</i> Aceptación de la comunidad al Puerto de Matarani.....	77
<i>Figura 31.</i> Gráfico de la matriz PEYEA.....	92
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG del Puerto de Matarani en el mercado peruano.....	94
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna Externa del Puerto de Matarani.....	95
<i>Figura 34.</i> Matriz Gran Estrategia del Puerto de Matarani.....	96
<i>Figura 35.</i> Estructura del Puerto de Matarani.....	112
<i>Figura 36.</i> Modelo del proceso de la motivación.....	113



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

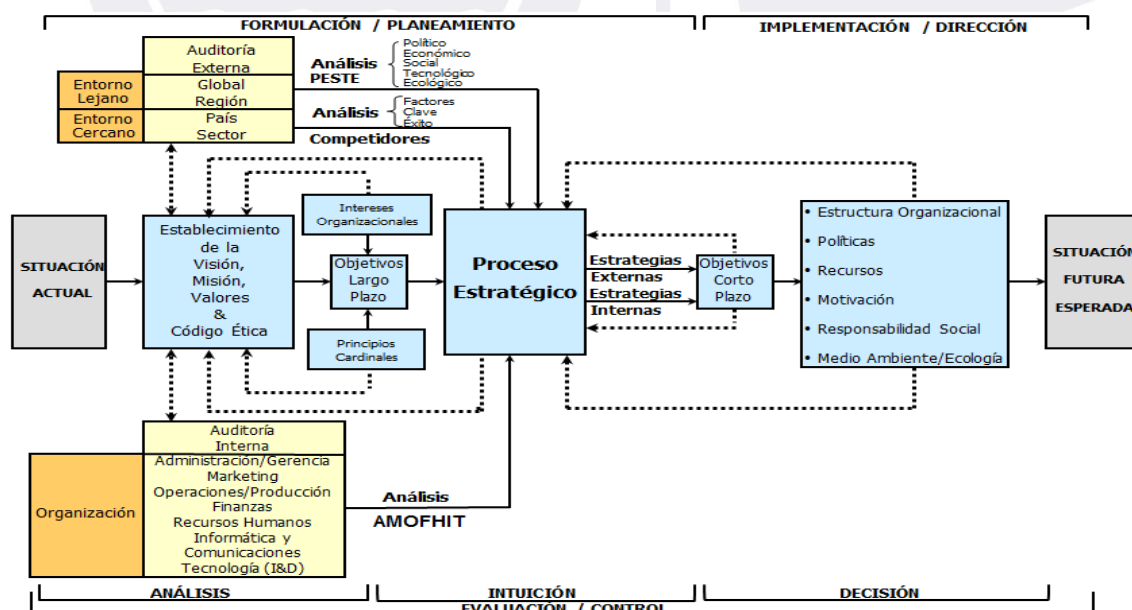


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

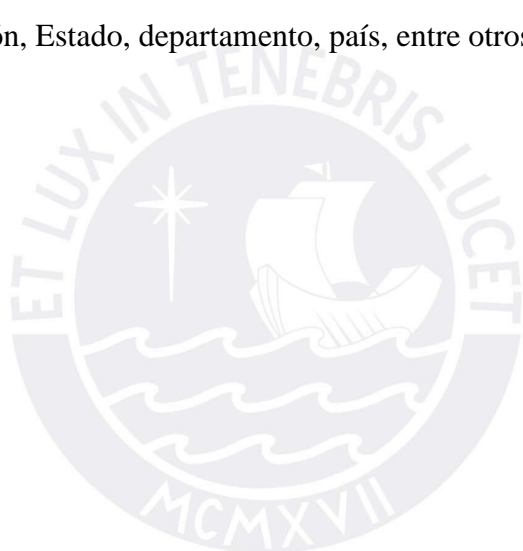
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General Puerto de Matarani

1.1 Situación General

El Puerto de Matarani se encuentra ubicado en el departamento de Arequipa, al sur del Perú y es operado desde el 18 de agosto de 1999, por la empresa privada Internacional del Sur S.A. (TISUR), la cual recibió una concesión por un período de 30 años. Cuenta con la infraestructura que se aprecia en la Figura 1, que incluye un muelle y almacenes, así como equipos de carga. Dentro de las ventajas que este puerto posee destaca su ubicación geográfica, lo que le permite atender las cargas de la macro región sur este del país, funcionando los 365 días del año. Su área de influencia incluye también a Bolivia y a Brasil, países a los que se tiene acceso por la carretera interoceánica (TISUR, 2012).



Figura 1. Infraestructura del puerto de Matarani. Tomado de “Experiencia,” por Constructores Latinoamericanos (CONSLATIN), 2015, p. 22. Recuperado <http://www.conslatin.com/proyectos-nacionales.php>

Adicionalmente, podrá prestar servicios a toda América del Sur, mediante los ejes de integración y desarrollo que está creando la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA, 2015). Como se observa en la Figura 2, el Puerto de Matarani está conectado a la Costanera Norte y a la Interoceánica Sur.

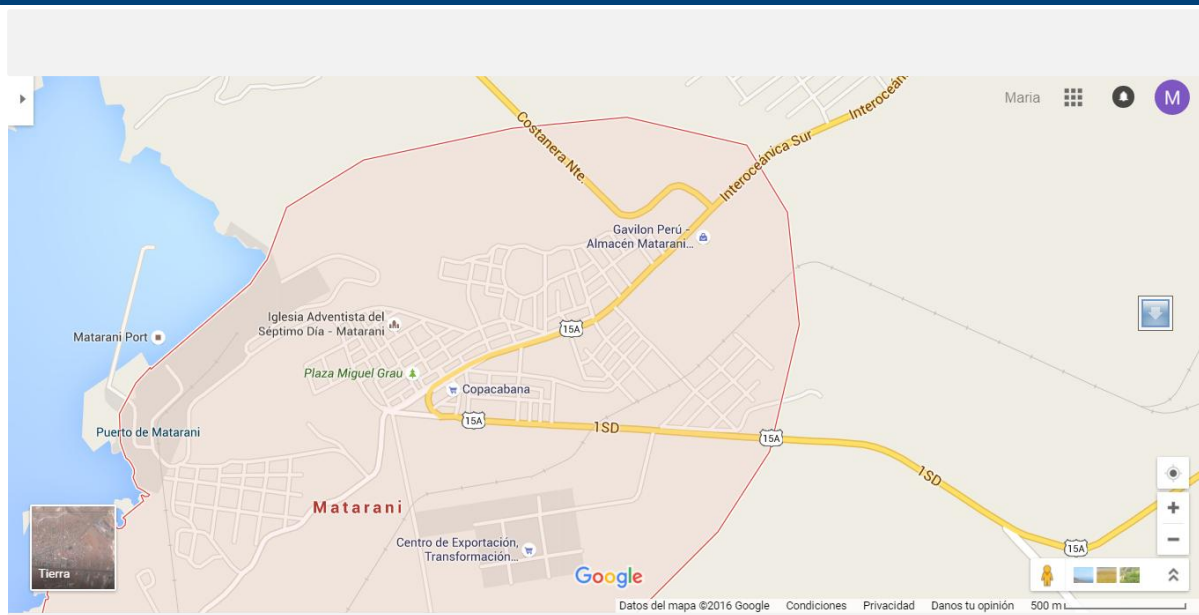


Figura 2. Mapa de ubicación del Puerto de Matarani y su acceso a carreteras. Tomado de “Matarani,” por Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Matarani/@-16.999091,-72.090308,15z/data=!4m2!3m1!1s0x91415afee8f52cb7:0xa9e61c81025ade52>

La ubicación específica del Puerto de Matarani es en la costa oeste de América del Sur, océano Pacífico, en la bahía ubicada en el extremo norte del que fuera el puerto de Islay, provincia Islay, departamento Arequipa, Perú, a 120 kilómetros de la ciudad de Arequipa (TISUR, 2012). Además del aeropuerto de la ciudad de Arequipa, Alfredo Rodríguez Ballón, que se localiza a dos horas por carretera y a 120 kilómetros, también se cuenta con servicio de ferrocarril para el transporte de carga hacia el interior del país, especialmente para las ciudades de Cuzco, Puno y Arequipa (TISUR, 2011e). En la Figura 3 se muestra el sistema ferroviario peruano, donde el Puerto de Matarani se ubica dentro del Anillo II.

El terminal portuario de Matarani atiende a la Macro Región Sur Este, que está integrada por los departamentos de Cuzco, Puno, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac (PROMPEX, 2015); así como al propio departamento de Arequipa, donde están las instalaciones portuarias. En la Figura 4 se presenta la variación porcentual del PBI en el año 2014, donde se observa que Madre de Dios decreció en 13.5%, mientras que en el otro extremo Apurímac creció económicamente en 4.6%, mostrando que la presencia del puerto

no es elemento suficiente para promover desarrollo económico en una región tan diversa. Sin embargo, la cantidad y calidad de infraestructura de transporte, así como el tiempo y el costo de desplazamiento pueden contribuir o desestimular la actividad económica (Fernández, 2013).

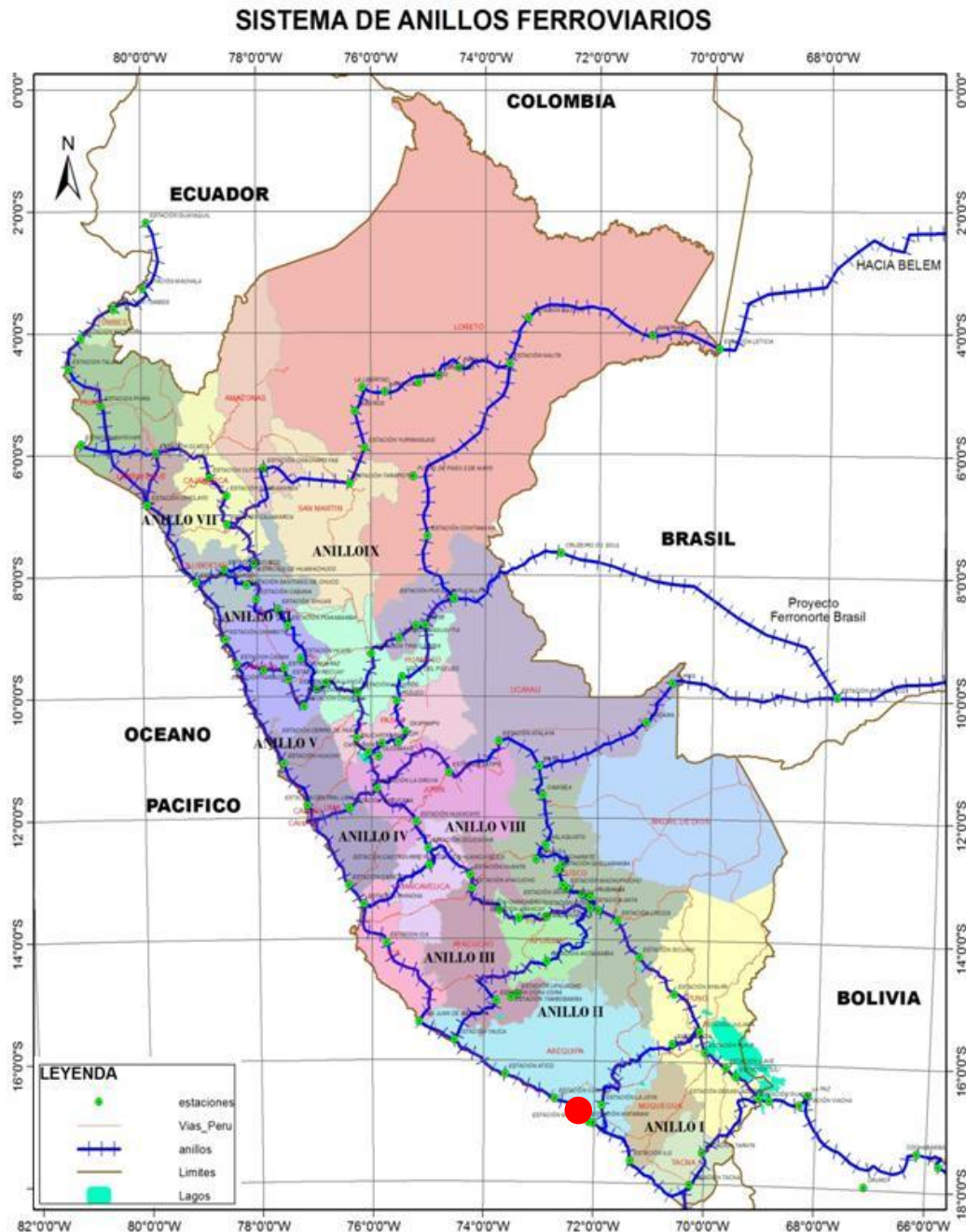


Figura 3. Sistema de anillos ferroviarios del Perú. Tomado de “Sistema de anillos ferroviarios del Perú,” por Skyscrapercity, 2015. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1624368&page=15>

Es así que el puerto de Matarani representa un rol importante y determinante en el departamento de Arequipa y en la Macrorregión Sur del país, donde se convierte en el principal centro logístico, desplazando a otros puertos importantes no solo dentro del Perú sino de países vecinos (Fernández, 2013).

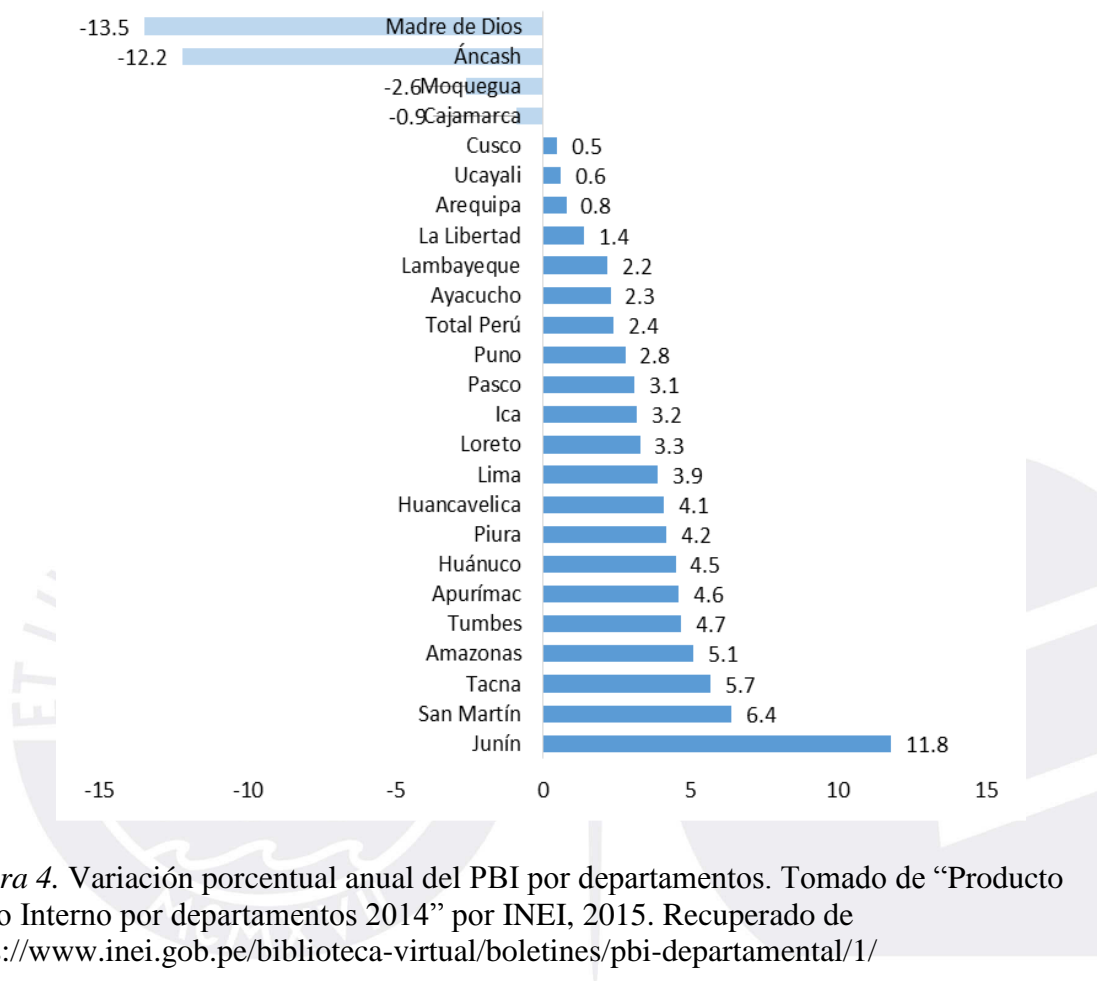


Figura 4. Variación porcentual anual del PBI por departamentos. Tomado de “Producto Bruto Interno por departamentos 2014” por INEI, 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-departamental/1/>

El volumen de naves que han utilizado el puerto de Matarani en los últimos 15 años se presenta en la Tabla 1, donde se visualiza un crecimiento del 43% desde que se dio la concesión a TISUR. Pero más allá de la cantidad de buques se ha visto un crecimiento del 193% en la carga y de 1,775% en el número de contenedores, lo cual indica que las naves que se están atendiendo tienen mayor capacidad de carga, pasando de 2.6 contenedores descargados en promedio por nave atendida en el año 2000 a 31 contenedores en el 2014.

Este movimiento ha permitido generar ingresos por S/.124 millones en el año 2014 (ver Figura 5), mostrando un crecimiento de 1,247% en los 15 años de concesión.

Tabla 1

Naves, Carga y Contenedores Atendidos Puerto de Matarani, 1999 a 2014

Año	Naves	Carga	Contenedores
1999	285	1,162	679
2000	274	1,294	701
2001	269	1,429	834
2002	252	1,490	841
2003	244	1,550	5,194
2004	233	1,633	4,519
2005	271	1,628	8,414
2006	314	2,042	8,521
2007	339	2,816	9,786
2008	324	2,898	13,392
2009	337	2,794	15,023
2010	350	3,350	13,970
2011	379	3,319	15,017
2012	367	2,990	12,042
2013	403	3,438	10,870
2014	408	3,402	12,728

Nota. Tomado de “Presentación: Plan de negocios 2015,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015. Lima, Perú: OSITRAN.

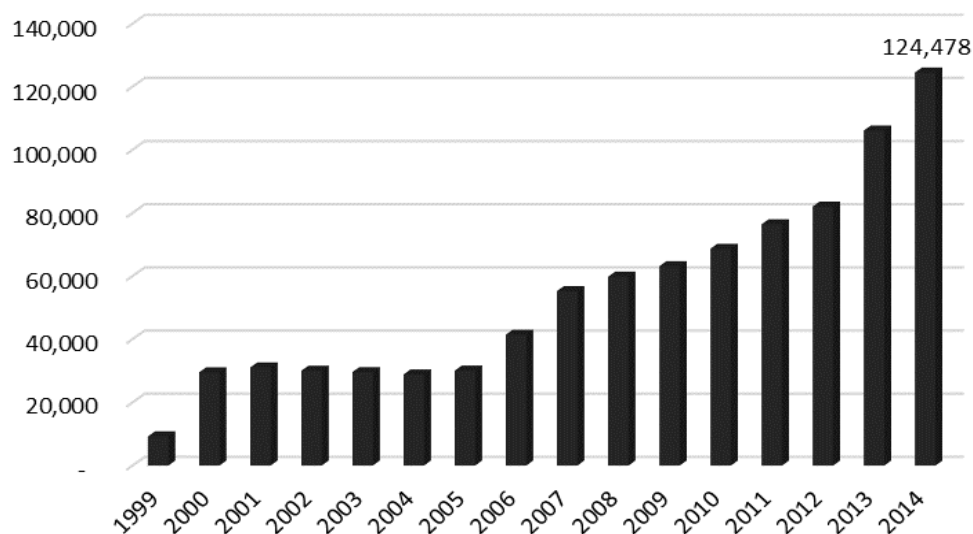


Figura 5. Ingresos del puerto de Matarani, en miles de nuevos soles. Adaptado de “Presentación: Plan de negocios 2015,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015. Lima, Perú: OSITRAN.

TISUR es una empresa moderna, perteneciente al Grupo Romero, constituida por profesionales altamente capacitados la cual ha invertido en infraestructura y tecnología de vanguardia. Con el objetivo de servir a los clientes, siendo competitivos han adquirido diversas certificaciones, como ISO 9001, ISO 14001, BASC y OHSAS 18000, entre otras, logrando ser el primer puerto en América del Sur que ha alcanzado la certificación integrada (TISUR, 2011a). Esta certificación integrada es una manera de certificar en conjunto todos los sistemas de gestión, mostrando un compromiso con el desarrollo sostenible en todas las operaciones. Usualmente, los sistemas de gestión se adoptan por separado, como calidad, seguridad, salud laboral o seguridad informática, pero al integrarlos se requiere de una sola evaluación y auditoría integral, garantizando el engranaje de los mismos (DNV.GL, 2015).

El puerto ofrece servicio de pilotaje y lanchas para apoyo, así como con equipos de ayuda para la navegación, lo cual incluye enfilaciones, faros, boyas y luces, entre otros. TISUR también cuenta con dos remolcadores, uno de ellos de propulsión azimutal, que consiste en una hélice que puede orientar su impulso girando alrededor de un eje vertical, lo cual representa una amplia ventaja sobre las remolcadoras de toberas fijas o de toberas timón. Esto le permite realizar operaciones más seguras, lo que sumado a los talleres permite brindar un servicio integral (D'Alessio, 2010).

Para entender la importancia que tiene el puerto de Matarani dentro del entorno nacional se presenta la Tabla 2, donde se muestran las cifras de los principales puertos entre los 45 marítimos, 11 fluviales y seis lacustres que tiene el Perú (D'Alessio, 2010). Allí se observa que el 76% de la carga marítima se mueve a través del puerto del Callao, mientras que el de Matarani es el segundo a nivel nacional con el 8%. Se ve que en el terminal portuario del Callao, un 62% de la carga es contenedorizada, pero en el Puerto de Matarani lo principal es la carga de granel sólido, mostrando que se atienden segmentos de clientes diferentes.

Tabla 2

Movimiento de Carga en los Puertos del Perú, en toneladas métricas

	Mercancía contenedorizadora	Mercancía no contenedorizadora	Granel sólido	Granel líquido	Carga rodante	Total
Paíta	1,334,095	115,597	240,747	44,554		1,734,993
Chicama						-
Salaverry	415	2,470	24,007	2,590,053	37,639	2,654,584
Chimbote						-
Supe		4,622				4,622
Huacho		6,680		610		7,290
Callao	19,801,342	1,824,593	7,041,124	2819364	344,776	31,831,199
Pisco	176	231,136	1,453,573	2,366	698	1,687,949
Matarani	188,972	400,718	2,647,436	155,622	8,848	3,401,596
Ilo	26,106	88,102	324,439	2,119		440,766
Arica	9,060	3,673				12,733
Total	21,360,166	2,677,591	11,731,326	5,614,688	391,961	41,775,732

Nota. Tomado de “Memoria institucional 2014,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Callao, Perú: Autor.

1.2 Conclusiones

El Puerto de Matarani ha presentado amplios crecimientos en los últimos 15 años, desde que se dio la concesión a la empresa TISUR, tanto en volumen de operación como en ingresos, aun cuando esto no se ha reflejado de manera directa en el desarrollo económico de todos los departamentos que integran la macro región sur este del Perú. Sin embargo, hay evidencias de que el desarrollo de infraestructura es un estímulo para la actividad económica por lo que con este planeamiento estratégico se crearán ventajas competitivas para este puerto, logrando promover la economía en el sur del Perú.

Para ello debe aprovecharse el hecho de que la cantidad de carga por nave atendida se ha incrementado, elevando la eficiencia. Pero es indispensable tener infraestructura que permita atender a buques de mayor tamaño y capacidad. Esta carga que se movilice a través del Puerto de Matarani podrá hacer uso de la Costanera Norte, de la Interoceánica Sur o del sistema ferroviario nacional. Así podrá atenderse ampliamente la región e incluso el mercado de Bolivia o el occidente del Brasil.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.

2.1 Antecedentes

La empresa Terminal Internacional del Sur S.A (TISUR) nació en el año 1999, como adjudicatario de la concesión del terminal portuario de Matarani, convirtiéndose en el primer operador portuario del Perú. Desde esa fecha se ha consolidado como un puerto multipropósito, ayudando a la integración Atlántico – Pacífico. Revisando la historia se tiene que la construcción de este puerto se inició en 1938, concluyéndose en el año 1941. Primeramente, estuvo bajo el control de la Marina de Guerra del Perú y en 1947 pasó al Ministerio de Hacienda y Comercio, ya que era eje central de la distribución de granos y cemento (TISUR, 2011b).

En 1970 asume la administración del puerto la empresa Nacional de Puertos (ENAPU) y ese mismo año se pone en funcionamiento la faja transportadora de minerales. Con los años, el puerto de Matarani fue cobrando mayor importancia para el comercio exterior, así en 1963 era el principal puerto de carga pesada, siendo el acceso marítimo más importante para Bolivia (TISUR, 2011b).

Desde la concesión, en 1999, el puerto de Matarani ha contribuido al desarrollo de la región sur del Perú, asegurándoles a las empresas importadoras y exportadoras un manejo eficiente de su carga en términos de costos y tiempos competitivos. Es así que se atiende a empresas mineras peruanas y a productoras de alimentos, como también a carga proveniente o con destino Bolivia y Brasil. De acuerdo a la página web de TISUR se tiene la siguiente visión:

“Ser la mejor alternativa de infraestructura y servicios portuarios, en la costa sur del Pacífico, para la transferencia de carga entre sus diferentes modalidades de transporte, en el corredor Atlántico – Pacífico” (TISUR, 2011c, p. 3).

Mientras que la misión, que en el año 2015, tiene TISUR es la que se expone a continuación:

Operar el Terminal Portuario de Matarani satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles el mejor servicio al mejor precio y con los mayores estándares de seguridad, brindándoles una extensa gama de servicios portuarios en concordancia con los más altos estándares internacionales además de ofrecerles atención personalizada a fin de obtener su confianza.

Conscientes de nuestra responsabilidad social estamos comprometidos en esforzarnos para evitar cambios adversos significativos en el equilibrio ecológico y controlar los riesgos de seguridad y salud ocupacional dentro del recinto portuario (TISUR, 2011c, pp. 1-2).

2.2 Visión

En la actualidad se tiene que el crecimiento económico en los departamentos de la macro región sur del país no es equitativo, por lo que hasta el 2015 el Puerto de Matarani no ha logrado ser un ente que estimule el desarrollo eficazmente. Las estadísticas muestran que en el año 2014 se atendieron a 408 naves, lo cual fue un crecimiento de apenas 5 buques con respecto al período anterior. Dentro del marco del presente planeamiento estratégico se plantea la siguiente visión:

Para el año 2025, el Puerto de Matarani será un promotor efectivo del desarrollo económico en la macro región sur este del Perú, así como en la zona centro-occidente de Sudamérica, desarrollando acuerdos de entendimiento con diferentes Industrias al posicionarse como la mejor alternativa de transporte en tiempos y en calidad de servicios portuarios, mejorando los sistemas de gestión de manera integrativa y movilizand o carga a granel y en contenedores, de manera eficiente.

2.3 Misión

La misión que se desarrolla para el puerto de Matarani es la siguiente y en el Apéndice A se muestra como cumple con los nueve criterios establecidos por D'Alessio (2013):

Crecer en la cantidad de servicios portuarios eficientes y rápidos que se brindan a todos los exportadores de minerales o de productos agroindustriales, así como a los importadores de granos, del sur del Perú, Bolivia y occidente de Brasil, a través de personal calificado, con procesos estandarizados y de calidad, con infraestructura y tecnología de punta, generando rentabilidad, con impacto positivo en el medio ambiente, siendo socialmente responsables.

2.4 Valores

TISUR tiene plenamente identificado a sus grupos de interés: (a) empleados, (b) proveedores, (c) empresas de las zonas que atiende, sean importadores o exportadores, (d) gobiernos locales y regionales, (e) empresas navieras y otros transportistas. La organización establece mecanismos de consultas y diálogo transparente con ellos, sus opiniones son consideradas para la toma de decisiones. En base a lo cual se desarrollan los siguientes valores para el Puerto de Matarani:

- Lealtad: De los empleados hacia la organización, así como de la empresa con ellos y de todos con los clientes y proveedores.
- Integridad: Al realizar las labores diarias con el mayor esfuerzo posible, comprometidos con la excelencia, de manera ética y transparente.
- Honestidad: Expresando a los clientes tiempos de atención estimados, así como el costo de los servicios, para evitar confusiones. La honestidad está presente en la relación entre empleados y jefes, así como en la comunicación con la Junta Directiva, proveedores, gobierno y cualquier otro actor.

- Equidad: Brindando trato igualitario a todos los clientes, así como a los empleados, con las mismas oportunidades de desarrollo.
- Respeto: Cumpliendo los acuerdos establecidos.
- Responsabilidad: En el manejo de la carga y de la información.
- Confidencialidad: Guardando celosamente la información de los clientes, de la carga y de las operaciones del puerto en general.

2.5 Código de Ética

El código de ética de TISUR enmarca a reglamentos internos, políticas de diversas áreas, convenios, procedimientos, códigos de conducta, contratos y/o cualquier otro documento que demuestre la existencia de un compromiso de la empresa ante terceros. El accionar de todos los empleados del Terminal Portuario de Matarani, así como de sus proveedores y otros aliados, deberá regirse por lo siguiente:

- Legalidad.
- Empleabilidad y relaciones laborales.
- Diálogo social.
- Condiciones de trabajo y protección social.
- Capacitación y desarrollo.
- Salud y seguridad laboral.
- Gobierno corporativo.
- Compromiso anticorrupción.
- Competencia justa.
- Participación activa con la comunidad.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades.
- Investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

2.6 Conclusiones

Al tener infraestructura y tecnología de punta, así como personal capacitado, se logrará el desarrollo de actividades portuarias efectivas y eficientes, con lo cual se impulsará el uso del terminal portuario y el desarrollo de la región. El Puerto de Matarani es un agente de la cadena de logística, determinante de los tiempos de traslado y de los costos, tanto de importaciones como de exportaciones. Esto redundará en beneficio no solo del puerto mismo sino de las empresas de la macro región sur este del Perú, de Bolivia y Brasil. Con ello se espera generar empleo indirecto en diversos sectores, conllevando desarrollo socioeconómico.



Capítulo III: Evaluación Externa

Con el propósito de lograr una adecuada evaluación externa como parte del Plan Estratégico para el Puerto de Matarani, se considerarán los siguientes aspectos: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), y (d) el análisis de esta instalación portuaria en relación a sus competidores. Los resultados de estos análisis serán los factores claves e insumos para el desarrollo de las matrices que se presentan en este capítulo.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2013) el análisis tridimensional de las naciones se realiza la evaluación a través de tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2015) estableció un plan de nuevos intereses nacionales al año 2021. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, lo cual permitió que las entidades conformantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico ajustaran sus Planes Estratégicos a los objetivos de desarrollo nacional previstos en este documento, en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos serán los objetivos nacionales hacia el año 2021. Los cuáles son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

En la Tabla 3 se han colocado los intereses que corresponden a los seis ejes estratégicos de desarrollo del Perú, identificando la postura de otros países vecinos o socios comerciales importantes. Adicionalmente, se ha añadido el interés de la seguridad, que es vital para el desarrollo nacional y se refiere tanto a seguridad en las fronteras como interna.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interes nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU. Brasil Chile Unión Europea	
2	Oportunidades y acceso a los servicios básicos, a la educación y a la salud	España Italia	EE.UU. Chile Argentina	Brasil Ecuador
3	Estado y gobernabilidad		Colombia Ecuador	Venezuela* Bolivia* Chile*
4	Economía , competitividad y empleo	Chile Ecuador Brasil	Bolivia	Venezuela* Cuba*
5	Desarrollo regional e infraestructura		Brasil Chile Colombia Ecuador Bolivia*	
6	Recursos naturales y ambiente		EE.UU. Unión Europea Brasil	Chile
7	Seguridad		Colombia Brasil Chile Ecuador Bolivia	EE.UU.

Nota. El * indica que el interés es opuesto.

Al analizar los intereses de las otras naciones se tiene que los Estados Unidos tienen interés en que en el Perú haya acceso a los servicios, y que se protejan los derechos de las personas, con lo cual se desestimula la migración y se obtiene estabilidad política en el país. En cuanto al Estado y la gobernabilidad se consideró que Chile tiene interés opuesto por los

conflictos limítrofes, mientras que Bolivia tiene intenciones de buscar una salida al mar, y Venezuela persigue un proyecto político regional; todo lo cual contradice los intereses del Perú. Líneas de pensamiento similares se utilizaron para definir la intensidad de cada una de las otras naciones, como es el caso del interés opuesto que presenta Cuba ante el interés de economía, competitividad y empleo, pues difiere de su modelo económico; mientras que los países vecinos comparten el interés del Perú ya que esto traerá mayor intercambio económico entre ellos.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional indican que tan débil o fuerte es un Estado, y se componen de siete dominios (D'Alessio, 2013): (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Dominio demográfico. Para el año 2021, el Perú tendrá 33 millones 149 mil habitantes (INEI, 2015a). Pero el 61.4% de esta población se concentra solamente en los siguientes siete departamentos: (a) Lima, que tiene 9'541,000 habitantes; (b) Piura, con 1'815,000; (c) La Libertad, que alberga a 1'814,000; (d) Cajamarca, con 1'520,000; (e) Puno, alcanzando 1'390,000; (f) Junín, con 1'331,000; y (g) Cusco con 1'301,000 habitantes. Incluso dentro del departamento de Lima hay alta concentración poblacional en algunos distritos, como es el caso de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, ya que en cada uno de estos viven más de un millón de personas.

En la pirámide de la Figura 6 se muestra como se distribuye la población peruana en base a la edad que tienen. Para el año 2013, se tenía al 27.2% de la población en el rango de edad de 15 a 29 años, lo que significa más de ocho millones de personas. En cambio, los mayores de 60 años sumaron 9.2%, siendo un segmento que tanto en números como en términos porcentuales crece cada año. Esto se debe a que la esperanza de vida ha aumentado

en el país, junto con un decrecimiento en la tasa de natalidad, que para el 2013 se ubicaba en 1.3% anual (INEI, 2013).

Perú: Pirámide de población, 2013 y 2021

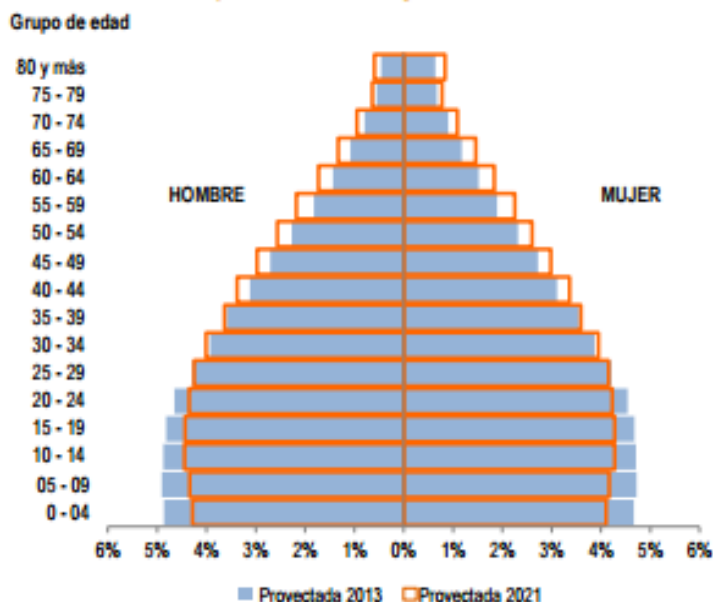


Figura 6. Pirámide de población Perú 2013 – 2021. Tomado de “Estado de la población peruana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, p. 3. Boletín especial N° 17. Lima, Perú: Autor.

El dominio demográfico presenta fortalezas para el país, al tener una población de más de 30 millones, lo que es un mercado atractivo para el desarrollo de innumerables productos, incrementando las importaciones y por ende la necesidad del uso de servicios portuarios. Además, se tiene que cada año el porcentaje de habitantes económicamente activos es mayor, dado el envejecimiento de la población, lo cual se espera que rinda beneficios hasta el año 2047, cuando las presiones para atender a la población adulta mayor incrementarán (Martínez, Mendoza, & Saravia, 2012). Esto se conoce como bono demográfico.

Dominio geográfico. El Perú está localizado en el centro occidente de América del Sur. Al norte, limita con los países de Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. En total, las fronteras del Perú constituyen 7,073 kilómetros, las

cuales en su mayoría son zonas de difícil acceso, lo cual ha limitado la integración y el desarrollo de las poblaciones fronterizas. Algo que distingue al Perú es su amplio litoral, que constituye toda la zona oeste del país, con 3,080 km de extensión, dando acceso al mar, extendiendo la frontera por 200 millas náuticas (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2015).

El país posee una ubicación geográfica estratégica, en el centro de América del Sur y del mundo. Esta posición hace que el Perú cuente con acceso a los mercados asiáticos, en especial a China, así como a la costa oeste de los Estados Unidos. Ante esta ubicación cobra singular importancia el establecimiento de tratados y acuerdos comerciales como el Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercosur, ya que se accede a mercados aranceles bajos o sin ellos.

En el Perú se distinguen tres grandes regiones naturales: costa, sierra y selva. La zona costera sirve de hogar para el 52% de la población. En la sierra habita el 37% de los peruanos y se caracteriza por ser una zona rica en minerales. Mientras que en la selva solamente vive el 11% de la población, a pesar de que ocupa el 59% del territorio (PROINVERSIÓN, 2015b). Cabe destacar que estas regiones naturales, encierran un gran potencial de recursos naturales, los cuales se han explotado gracias a la habilidad y creatividad del hombre peruano (MINDEF, 2015).

Dominio económico. La proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) para el año 2015 es de 2.7% (Instituto de Economía & Desarrollo Empresarial [IEDEP], 2015); indicando un valor similar con respecto al año anterior cuando la variación porcentual fue 2.4% (BCRP, 2015a). Durante los últimos 15 años el país ha tenido crecimiento económico continuo, con un ambiente macroeconómico estable. Sin embargo, la disminución en la expansión económica que se experimentó en el 2014 fue a causa de la caída en los precios internacionales de los minerales y al menor volumen de exportación (Banco Mundial, 2015a).

En la Figura 7 se presenta el crecimiento porcentual anual que ha tenido el PBI, donde se observa una disminución en la tasa de crecimiento durante el año 2014, pero también se visualiza que en el período hubo un crecimiento promedio anual de 5.3%. La volatilidad radica en que la economía peruana depende fuertemente de la exportación de productos primarios, como los agrícolas y los minerales, lo que la hace más vulnerable ante crisis económicas en otras naciones (De la Cuba & Ormeño, 2002).

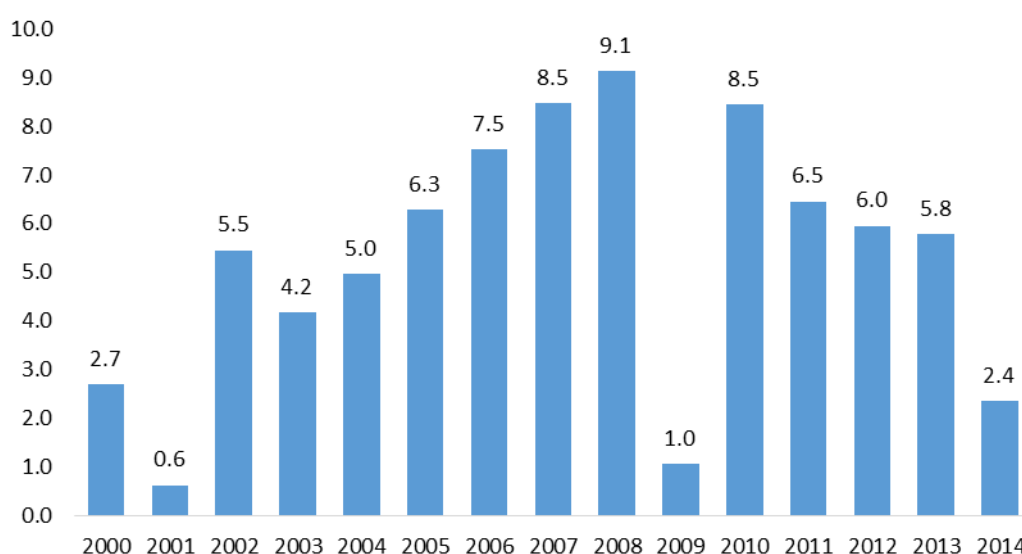


Figura 7. Variación porcentual anual del PBI del Perú 2000 - 2014. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2015a, p. 9. Lima, Perú: Autor.

El crecimiento económico es una fortaleza para el país, porque al crecer la economía, aumenta la demanda y la producción, generándose empleo. También contribuye a atraer inversionistas, lo cual redundará en mayor producción a futuro. La reducción en la tasa de crecimiento anual que se experimentó en el 2014 se considera temporal, de acuerdo con el Banco Mundial (2015a).

Dominio tecnológico – científico. El Perú ocupa el puesto 88 en competitividad tecnológica y en el puesto 116 en innovación, entre un total de 140 naciones incluidas en la evaluación (World Economic Forum [WEF], 2015). Esto se debe probablemente a la poca inversión que el país realiza en investigación y desarrollo. Como se observa en la Figura 8, en

el Perú se invirtió solamente el 0.12% del PBI, mientras que en Corea se invirtió el 4.04% y en Japón 3.39%. Lamentablemente, el Banco Mundial (2015c) no presentó datos para los países vecinos, con excepción de Brasil y Colombia, que invirtieron 1.21% y 0.17% respectivamente, mayor que el realizado por el Perú.

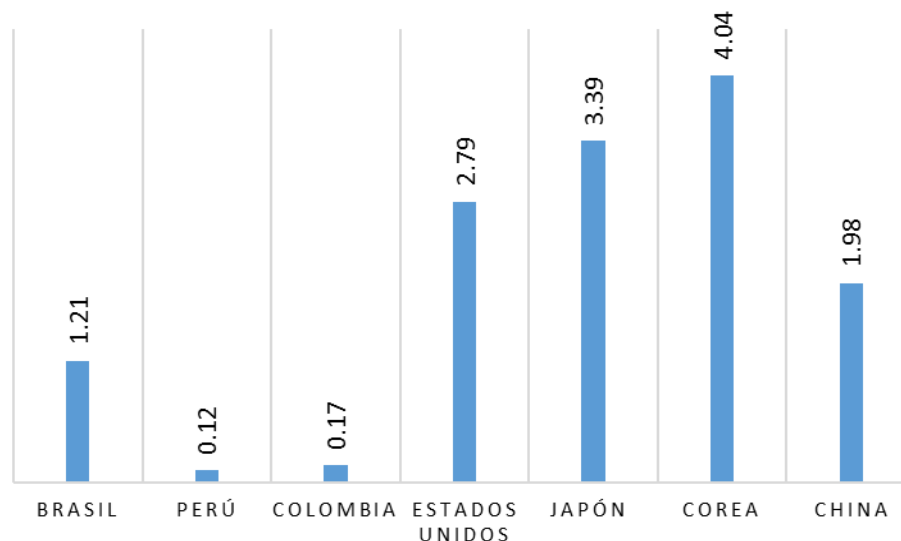


Figura 8. Gasto de investigación y desarrollo, como porcentaje del PBI, año 2012. Adaptado de “Perú invierte solo 0.12% del PBI en investigación y desarrollo” y “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)” *Perú 21*, 2014 y Banco Mundial, 2015c. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invierte-solo-012-pbi-investigacion-y-desarrollo-2202532> y <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

A nivel de tecnología, se encontró que las suscripciones a Internet de banda ancha apenas llegan al 5.7% de la población, con una velocidad de 36.4 kb/s, lo cual dificulta las comunicaciones en línea. En cuanto a la innovación, las instituciones de investigación no tienen calidad, el gobierno no invierte en este rubro, faltan científicos y adicionalmente la colaboración entre las universidades y las empresas es muy limitada (WEF, 2015).

La baja inversión del gobierno se refleja en que todavía no hay un organismo público con el suficiente poder político como para proponer, promover y ejecutar políticas públicas adecuadas para lograr desarrollo en materia tecnológica y de investigación científica. Al respecto, el CONCYTEC realiza esfuerzos para fomentar la creación de parques tecnológicos y promover la ciencia y la tecnología, no se le ha asignado recursos suficientes para hacerlos

efectivos, ni tiene acceso al Consejo de Ministro para proponer políticas adecuadas (Encuentro Científico Internacional, 2012). Se concluye que el dominio tecnológico es una debilidad que no permite el desarrollo de competitividad en el Perú.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. En los años 80, el Presidente del Perú era Fernando Belaunde Terry quien gobernó desde 1980 hasta 1985, época en la cual se protegía la producción nacional y existía una inflación del 60%, el sector informal iba en crecimiento y el desempleo se incrementó. Luego, entre los años 1985 a 1990 el Presidente del Perú era Alan García, pero la situación no mejoró con su gobierno, sino por el contrario empeoró, ya que el PBI cayó, hubo déficit fiscal y la inflación llegó a cifras inimaginables de 7,200% en el año 1989. Fue así como surgió el Inti y se devaluó, se empezó a racionalizar la compra de alimentos, bebidas y bienes de capital (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014).

Para empeorar la situación, el terrorismo tomó fuerza, manifestándose a través de organizaciones subversivas, como el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y Sendero Luminoso. Esto trajo destrucción, matanzas y la proliferación del narcotráfico como aliado para obtener fondos, atentando contra la seguridad de las personas y de los bienes. Luego, en 1990 llegó al poder el Ing. Alberto Fujimori, el cual buscó promover la economía nacional mediante la apertura de fronteras y la eliminación de aranceles, incrementando el impuesto general a las ventas y otros tributos, para poder así construir entidades gubernamentales (PCM, 2014).

Con la captura de Abimael Guzmán, en el gobierno de Fujimori, se empezó a establecer un clima de seguridad en el Perú. A lo cual le siguió un conjunto de medidas para promover las inversiones, mejorando la situación económica de la mayoría de los peruanos. Fue entonces, a partir del año 2000 cuando se empezó a observar crecimiento económico sostenido, reduciéndose la pobreza e impulsando el surgimiento de segmentos emergentes. Pero a pesar de la evolución que el país ha tenido en las últimas décadas, todavía se observan

conflictos sociales y se manifiesta la inseguridad a través de delitos en las calles (PCM, 2014).

Esto muestra como la realidad del Perú cambia de acuerdo al gobierno de turno, sin que exista un plan de largo plazo, respetado por las autoridades. Los gobernantes tienen poca preparación en estrategia política y no atacan los problemas del país de manera integral, por lo que crece la inseguridad ciudadana y la falta de trabajo (Palacios, 2015). El análisis de este dominio muestra que se tiene como fortaleza la voluntad de mejora continua y la búsqueda de competir en mercados internacionales, abriendo las fronteras para el ingreso de productos y de capitales extranjeros.

Dominio organizacional/administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice-Presidentes, mientras que el Poder Legislativo está conformado por un parlamento unicameral con 120 miembros, todos elegidos por votación popular directa y secreta (Portal del Estado Peruano, 2015). A pesar de que en teoría hay tres poderes independientes, el WEF (2015) indicó como una deficiencia que no existe independencia del Poder Judicial, así como la población no confía en los gobernantes ni en la policía. Esto se considera una debilidad, que pone en riesgo el orden democrático.

Dominio militar. El Ministerio de la Defensa tiene como principal misión ser una institución con potencial humano calificado, con unas Fuerzas Armadas que garanticen la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales. Es así que contribuye a la seguridad y al desarrollo nacional y participa en el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional. A pesar de tener una misión clara y estar bien organizados, la

falta de presupuesto hace que el dominio militar sea una debilidad en el Perú. De acuerdo con el Ministerio de Defensa (MINDEF ,2015), las fuerzas armadas están constituidas por:

- El Ejército peruano, que tiene como principal misión organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad nacional, según el portal del Ejército Peruano.
- La Fuerza Área del Perú, la cual tiene como principal misión defender al Perú ante amenazas, proteger sus intereses, asumir control de orden interno, entre otras.
- La Marina de Guerra del Perú, consignada a ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval. El presupuesto asignado para defensa y seguridad nacional para el año 2013 fue de 1,300 millones de nuevos soles.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales constituyen la base de la política exterior, no sólo del Perú sino de cualquier nación. En el caso del Perú, a continuación, se describen la forma en la que se han desarrollado cada uno de estos cuatro principios, que son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. Con este análisis se logran identificar las oportunidades y amenazas que el país tiene (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. El mundo occidental se encuentra en un proceso de grandes cambios, desde los años 90. Esto ha originado que las interacciones entre las naciones vayan modificándose, estableciéndose nuevos órdenes en lo que respecta a lo económico, lo cultural, lo político y lo social. Incluso se observa, como el bloque oriental también se ha abierto a los cambios y hoy en día son pocos los países que están ajenos a este

intercambio continuo de ideas e información, que se conoce como globalización y afecta no solo a los gobiernos, sino a los individuos y colectivos. Este fenómeno se inició en el campo tecnológico, donde se crearon nuevos y eficientes canales de comunicación, a partir de lo cual se generaron cambios importantes en el campo financiero, productivo, cultural y hasta organizacional (MINDEF, 2015).

En este contexto, el Perú ha suscrito acuerdos y tratados comerciales con varios países. Tal es el caso del Tratado de Libre Comercio entre Perú y China, que fue suscrito en el año 2009. Con este tratado se han beneficiado los exportadores de potas jibias y calamares, uvas frescas, aguacates, mangos, cebada, páprika, y minerales, entre otros (MINCETUR, 2015). Este acuerdo ha llevado a que China se convierta en el principal socio comercial del Perú, como en años anteriores lo había sido los Estados Unidos, que aun es un socio muy importante. Este intercambio comercial trae consigo la influencia de esos otros mercados, ya sea porque recibimos sus productos y los gustos de los peruanos se adaptan a ellos o porque los productores nacionales deben adecuar sus bienes y servicios a la demanda en los mercados de gran tamaño. Al respecto, el comercio internacional se incrementa en la medida en que la producción se uniformiza, lo cual constituye una oportunidad al tener un mayor mercado para la comercialización de los productos nacionales.

Lazos pasados – presentes. El pasado es un precedente que revela la manera en la que se actúa en el presente, al mismo tiempo que delinea el futuro, y por lo tanto resulta necesario conocer y comprender ese pasado. Para el Perú su pasado ha estado marcado por guerras con Chile y Ecuador, las cuales en épocas más recientes se han resuelto con litigios legales, acudiendo a tribunales internacionales. En enero del 2014, en la Corte Internacional de Justicia de la Haya se resolvió una disputa con el vecino del sur, y si bien el veredicto no fue todo lo que Perú demandaba, sí le otorgó millas marítimas que no poseía, por lo que se puede considerar una ganancia para la nación (“Fallo fue victoria simbólica,” 2014). Esto es una

oportunidad, porque ha permitido reforzar la identidad nacional, asociándola a una sensación de ser ganadores y esto repercutirá en las acciones futuras de los peruanos.

Contra balance de los intereses. El crecimiento económico que el Perú tuvo hasta el año 2012, hizo de este país un lugar atractivo para que los inversionistas extranjeros colocaran su capital, generando fondos para nuevos proyectos o ampliaciones y con ello impulsando la economía nacional. Dentro de los inversionistas extranjeros destaca el grupo de empresas chilenas, que han invertido constantemente desde la década de los noventa siendo responsables del desarrollo del sector retail en el país y de la generación de 117,218 nuevos puestos de trabajo (Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990, 2015).

Esta situación de inversión chilena en el Perú se ha dado incluso en los puertos. El Grupo Claro, originario del país del sur, es socio del Grupo Romero y tiene capacidad de decisión en el directorio de TISUR, empresa que obtuvo la concesión del puerto de Matarani. Además, como socio mayoritario en la empresa Trabajos Marítimos S.A. (TRAMARSA) tiene presencia en la mayoría de los puertos peruanos (Fairlie & Queija, 2007). Es así que a pesar de los conflictos limítrofes que puedan existir con este país, se han logrado balancear los intereses, lo que constituye una oportunidad para seguir atrayendo inversión al país.

Conservación de los enemigos. En el mundo actual, los enemigos son los competidores, ya que la lucha se da por conquistar los mercados. Esta competencia constante obliga a la mejora continua y por lo tanto, constituye una oportunidad. En el caso del Perú, su enemigo tradicionalmente ha sido Chile, el cual desde el año 2013 ha invertido US\$ 1000 millones, con el objetivo de mejorar la logística de sus puertos e infraestructura en general. Se pretende ampliar la superficie y mejorar las operaciones logísticas (Mundo Marítimo, 2013). Esto debe servir de estímulo para la inversión portuaria en el Perú, y lograr así una posición de liderazgo regional.

3.1.4 Influencia del análisis en el puerto de Matarani

La disminución y eliminación de aranceles, junto con la firma de tratados comerciales ha incrementado el comercio internacional, lo cual ha incrementado la demanda por servicios de logística, incluyendo los portuarios. Es en este aspecto, es a través del puerto de Matarani, que se exporta la mayoría de los minerales extraídos en la región sur del Perú. Así como también se reciben las importaciones de cereales, para una población que está en crecimiento, pero que además, ha visto aumentar su poder adquisitivo y por lo tanto compra más bienes cada año.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del país se hace utilizando el esquema del diamante de Porter (1990), que centra la evaluación en cuatro ejes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

La competitividad de un país se determina en función de sus factores, para lo cual se considera la evaluación que realizó el WEF (2014), donde se mostró que a nivel mundial, entre 144 naciones medidas, el Perú tiene la posición 65, lo cual no resulta favorable. Esto además muestra un retroceso de cuatro posiciones, ya que en la edición del año anterior se tenía el puesto 61, mostrando que no se avanza al mismo ritmo que otras naciones. En la Tabla 4 se observa la puntuación por cada factor, encontrándose que hay un excelente desempeño macroeconómico, ocupándose el puesto 21, y también se encontró un buen desarrollo del mercado financiero, donde se obtuvo el puesto 40.

En la Tabla 4 también se observan los aspectos desfavorables para la competitividad nacional, en los cuales se requiere una mejora inmediata. Estos puntos de mejora son principalmente el fortalecimiento de las instituciones públicas, con el puesto 118, y la falta de

innovación con la posición 117. También se requieren mejoras inmediatas en la educación primaria, así como en la educación superior y en la preparación tecnológica.

Tabla 4

Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú

	Posición	Puntuación
Factores básicos	74	4.5
Instituciones	118	3.3
Infraestructura	88	3.5
Ambiente macroeconómico	21	5.9
Salud y educación primaria	94	5.4
Factores de eficiencia	62	4.2
Educación superior y entretenimiento	83	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	53	4.5
Eficiencia del mercado laboral	51	4.3
Desarrollo del mercado financier	40	4.5
Preparación tecnológica	92	3.3
Tamaño del mercado	43	4.5
Factores de innovación y sofisticación	99	3.3
Sofisticación de los negocios	72	3.9
Innovación	117	2.8

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2014-2015,” por World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

En cuanto a infraestructura, según Santa María, Escaffi, Saavedra y Gonzales (2013), la cartera de proyectos que tiene el gobierno para el período 2013-2014 era de US\$ 12,594 millones, de la cual más del 80% correspondían a proyectos de transporte terrestre y energía. En lo que respecta a la infraestructura del transporte, el monto era de US\$ 1,800 millones, destinados principalmente a construir autopistas y carreteras. Dos de las obras más importantes que se proyecta concesionar son (a) tramo cuarto de la longitudinal de la sierra y (b) ferrocarril Huancayo-Huancavelica. La infraestructura de transporte es esencial para las operaciones de logística a nivel nacional, incluyendo la operación de los puertos.

En este punto se analiza en detalle el factor del recurso humano, que es indispensable para la operación de las empresas privadas, inclusive del Puerto de Matarani, se tiene que la

educación en matemáticas y en ciencias, así como el sistema educativo en general, son deficientes en el Perú, por lo que el país ocupa el puesto 137 y 130 en estos aspectos. A lo cual se le suma la falta de disponibilidad de servicios especializados de entrenamiento (WEF, 2015). Esto se complementa con los datos de la Tabla 5, donde se ve como fortaleza del país la flexibilidad para establecer los salarios y la capacidad que se tiene tanto para atraer como para retener talento. Mientras que las prácticas de contratación y de despido, así como el efecto de los impuestos son obstáculos para la competitividad.

Tabla 5

Eficiencia del Mercado de Trabajo

Elementos	Valor	Posición
Cooperación en la relación trabajador-jefe	4.3	69
Flexibilidad en la determinación de salarios	5.7	21
Prácticas de contratación y despido	2.7	133
Sobrecostos	11.4	43
Efecto de los impuestos en los incentivos para el trabajo	3.2	112
Pago y productividad	3.8	83
Confianza en el profesionalismo de la gerencia	4.3	64
Capacidad del país para retener el talento	3.8	42
Capacidad del país para atraer el talento	3.7	47
Mujeres en la fuerza de trabajo	0.80	74

En cuanto al funcionamiento de los puertos, se tiene que la infraestructura no es lo único importante, ya que los clientes cada vez demandan más servicios de valor agregado, así como la intermodalidad en lo que se refiere a transporte. Por lo tanto, se requiere que el puerto esté conectado a red de carreteras y ferrocarril (Marcano, 2008). Pero el desarrollo de infraestructura y de conexiones debe ser apropiado al tipo de carga que se maneja en cada región, sin dejar de lado que la carga en contenedores es la de más rápido crecimiento, por sus numerosas ventajas técnicas y económicas frente a otro tipo de cargas (Doerr & Sánchez, 2006).

Como se mostró en la Tabla 4, Perú tiene la posición 88 en infraestructura evidenciando conexiones deficientes para la movilización de carga. Esto se amplía con la información que se presenta en la Tabla 6, donde se observa que la calidad de la infraestructura portuaria en el Perú es de 3.7, en una escala del 1 al 7. Mientras que en el mundo el promedio es 4.1 y países como Panamá tienen 6.3, mostrando la deficiencia que tiene el Perú. Además de que también se tiene un índice de desarrollo logístico inferior al promedio mundial.

Tabla 6

Índices de Calidad Para el Comercio Internacional

	Índice de desarrollo logístico	Procedimientos aduanales	Tiempo de carga		Documentación		Índice de conexión con líneas navieras	Calidad de la infraestructura portuaria
	1-5 (peor a mejor)	1-7 (peor a mejor)	Para exportar Días	Para importar Días	Para exportar Número	Para importar Número	0-100 (bajo a alto)	1-7 (peor a mejor)
Argentina	2.99	2	2	3	6	8	37.7	3.7
Bolivia	2.48	3.8	3	4	7	6	..	2.0
Brazil	2.94	2.7	2	3	6	8	42.3	2.7
Chile	3.26	5	1	1	5	5	32.5	5.0
China	3.53	4.3	2	3	8	5	165	4.6
Colombia	2.64	3.6	3	2	4	6	33.1	3.7
Ecuador	2.71	3.9	3	4	7	6	21.8	4.2
Panamá	3.19	4.4	2	3	3	3	43.7	6.3
Perú	2.84	4	3	2	5	7	33.6	3.7
United States	3.92	4.8	2	2	3	5	95.1	5.7
Todo el mundo	2.89	4.1	2.6	3.1	6	7	..	4.1
Euro zona	3.58	4.9	1.8	1.7	4	5	..	5.3

Nota. Adaptado de "World development indicators: Trade facilitation," por Banco Mundial, 2015d. Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table/6.7>

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna en el Perú ha mostrado un crecimiento continuo, como se ve en la Figura 9, con la excepción del año 2008 cuando hubo una crisis financiera internacional que afectó la demanda de los bienes peruanos en el extranjero, trayendo una contracción nacional.

Posteriormente, a partir del año 2012 ha habido una disminución en la tasa de crecimiento, a consecuencia del menor crecimiento económico, que ha perjudicado el empleo y la capacidad de gasto de los consumidores. Se observa también que el consumo privado tiene el mismo comportamiento de la demanda interna, mientras que el consumo público busca mantener una posición de balance, como en el año 2009 y 2014.

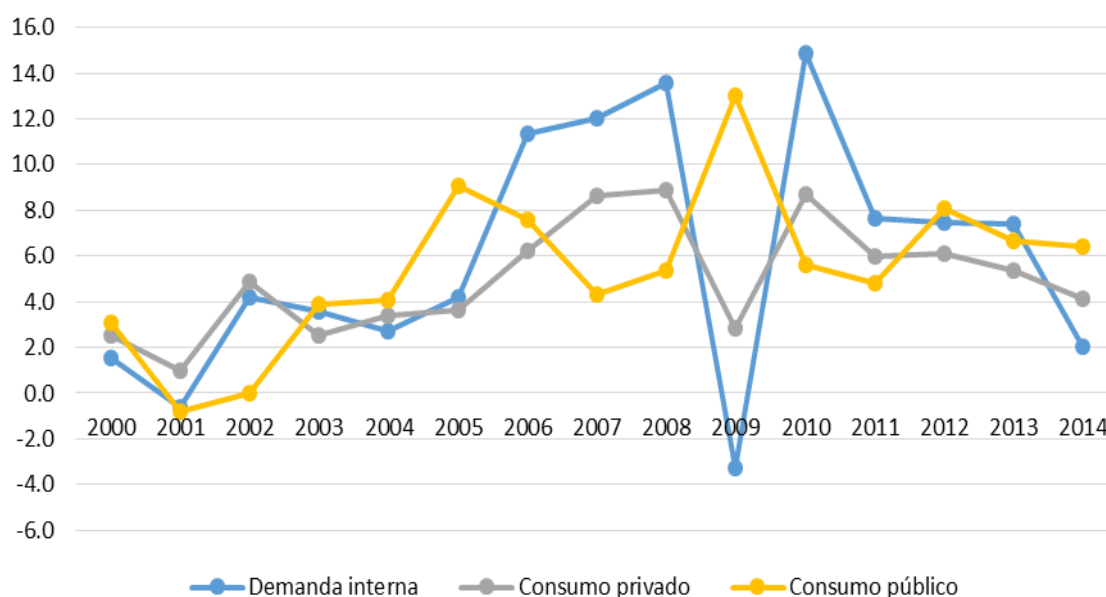


Figura 9. Demanda interna y consumo. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a, p. 8.

En cuanto a la demanda de servicios portuarios, se tiene que los puertos y el transporte marítimo son eslabones básicos dentro de las cadenas de logística, las cuales cuando están bien diseñadas contribuyen a desarrollar la competitividad de un país y de las empresas que en él operan. La demanda de transporte marítimo anticipa la expectativa de actividad económica, lo que hace que sea difícil de predecir. Las tensiones de la demanda influyen directamente en el precio del transporte marítimo pero muy poco en los costos de los servicios portuarios, los cuales a su vez suelen ser mínimos dentro del costo total de un producto exportado o importado. Es así, que el éxito de un puerto dependerá de su capacidad para integrarse a las cadenas logísticas (Marcano, 2008).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con Porter (2009), cuando se tienen competidores fuertes las organizaciones buscan mejorar continuamente, innovando y creando ventajas que sean difíciles de copiar. En el caso del Perú se han identificado los siguientes factores que si bien han beneficiado al país, pueden llegar a ser fácilmente copiados por otras naciones (WEF, 2014): (a) para iniciar un negocio solamente se requieren cinco procedimientos, lo cual ubica al Perú en la posición 32 en el mundo, entre 144 países que fueron evaluados; (b) en relación con el servicio que se brinda a los clientes, el Perú está en el puesto 73; (c) la flexibilidad en la determinación de los salarios, lo lleva a la posición 39; y (d) el acceso a financiamiento ha colocado al Perú en el puesto 42.

Sin embargo, se tiene en contra lo siguiente (WEF, 2014): (a) el tiempo que se necesita para iniciar un negocio es de 25 días, ocupando el puesto 101; (b) en lo que concierne a la capacidad de innovar, el Perú está en el puesto 100; (c) las exportaciones como porcentaje del PBI ha llevado al país a la posición 123, lo que indica que se produce principalmente para el mercado interno. El efecto de estos elementos sobre la situación del Puerto de Matarani es negativa ya que se ve una concentración en la producción para consumo local y no en las exportaciones, Así mismo, la falta de innovación ha hecho que el Perú se enfoque en el desarrollo de los sectores primarios.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector financiero es un motor necesario para lograr el desarrollo de las distintas industrias, y con ello para el crecimiento de los servicios de logística. En el Perú, los créditos han crecido a un ritmo del 11.6% promedio cada año, en el período del 2000 al 2014, como se presenta en la Figura 10. También se visualiza que el único año donde se ha tenido un revés es en el 2001.

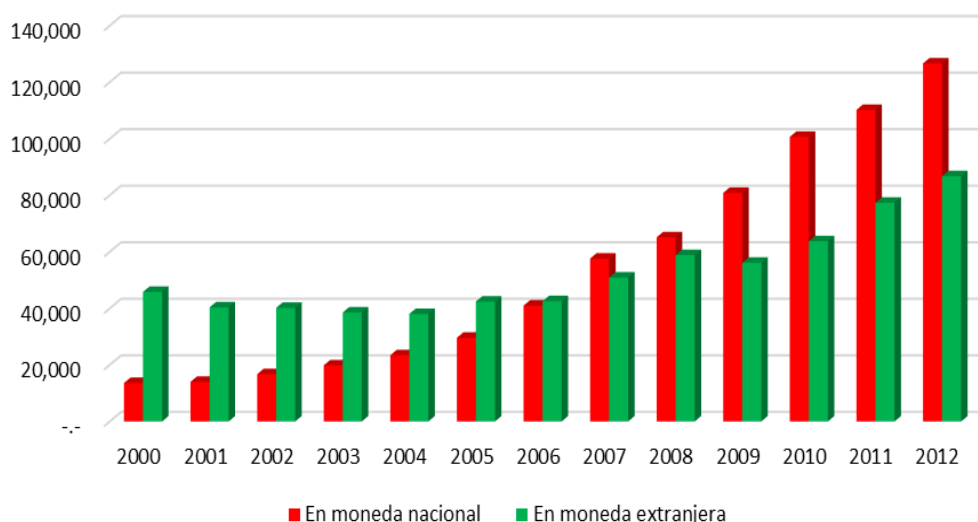


Figura 10. Crédito total al sector privado, en millones de nuevos soles. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a, p. 5. Lima, Perú: Autor.

El acceso al crédito permite que haya fondos para invertir tanto en infraestructura como en capital de trabajo, y así incrementar la producción nacional para atender la demanda interna, tanto como para exportar. Esto incrementaría la demanda de servicios logísticos, incluyendo los portuarios. Además, se observa que a partir del año 2006 se ha dado la solarización de las deudas, en respuesta al alza en el tipo de cambio que se dio en esa fecha y que vemos que fue una buena medida teniendo en cuenta que en el año en curso 2015, se viene experimentando con mayor rapidez el alza del tipo de cambio.

La interrelación existente entre la actividad portuaria y muchos otros sectores de la economía queda de manifiesto en el hecho de que en el Perú, las regiones se ven afectadas por los altos costos portuarios. Esto encarece las importaciones y por lo tanto limita el desarrollo industrial, al hacer que la materia prima sea más costosa que en otras naciones. Por lo tanto, perjudica también las exportaciones de bienes manufacturados, haciendo que el desarrollo industrial no sea sostenible. Sin embargo, esto se ha tratado de corregir a través de la desregulación de los servicios portuarios y la concesión de puertos para su administración privada (Melgar, 2013).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este punto el análisis externo se centra en el entorno del puerto de Matarani, haciendo la evaluación a través del esquema PESTE (D'Alessio, 20113): (a) fuerzas políticas, legales y gubernamentales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales

A nivel nacional, existen iniciativas para tratar de establecer una visión de largo plazo para el país, entre estas se encuentran el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] y el Acuerdo Nacional. El primero tiene como misión impulsar la instauración de una cultura de planeamiento estratégico concertado en los diferentes niveles de gobierno, asegurando que las acciones del Estado alcancen los objetivos nacionales de desarrollo e integración a la economía global y la mejora de la gestión pública (CEPLAN, 2011). Pero a pesar de que ha habido mejoras en muchos indicadores, tanto económicos como de salud y educación, aún el país está lejos de alcanzar sus objetivos, lo cual muestra que no hay una planeación estratégica que permee a todas las instituciones y que beneficie directamente a la población ("Objetivos del milenio," 2014).

Mientras que el Acuerdo Nacional es un conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, que tienen el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática. Sin embargo, al nivel de gobiernos locales, no existen iniciativas de este tipo, que busquen la formulación de planes de largo plazo para el desarrollo de las comunas (Arriaga, Cáceres, Valdez, Távara, & Vildoso, 2011). Actualmente, se tiene una visión de corto plazo cuyo horizonte de tiempo es la duración del periodo de gobierno local y que es cambiada cada vez que hay un cambio de administración.

En la actualidad, el país cuenta con un marco legal que favorece a las inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras; para este fin, se creó la Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION]. Su labor es la de proponer y ejecutar la política nacional de promoción de la inversión privada, siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, los planes económicos y la política de integración (PROINVERSIÓN, 2011).

Por otro lado, el marco legal establecido para atraer a la inversión privada tanto nacional como extranjera, incluye a la Constitución Política de 1993 que enuncia principios esenciales para garantizar un marco jurídico que favorece el desarrollo de la inversión privada en general entre los que destacan: (a) la libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico; (b) la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria; (c) la definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica; (d) la libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y el combate al abuso de la posición de dominio; (e) la libertad de contratar; (f) la facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridades mediante contratos ley; (g) la igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera; (h) la posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales; (i) la garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera; (j) la inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan una expropiación previo pago justipreciado; la aplicación del principio de igualdad en materia tributaria; y (k) el reconocimiento que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios.

A pesar de que se han creado mecanismos para atraer a las inversiones privadas, el 14 de agosto del año 2015 el proveedor del índice MSCI (*Morgan Stanley Capital International*) anunció que realizará una consulta para saber si el país es reclasificado de mercado emergente a mercado fronterizo. Esto se debe principalmente a la falta de liquidez y de

inversión en la Bolsa de Valores de Lima, pero al mismo tiempo ha tenido un efecto negativo sobre los precios que se cotizan en este mercado (Infografía, 2015). Esta baja en la calificación del país va asociada con la pérdida de competitividad, pasando del puesto 61 en el año 2012 al 69 en el 2015 (WEF, 2015).

Otro factor relevante del análisis de las fuerzas políticas es la infraestructura, donde debe mencionarse que la construcción de la carretera interoceánica es muy favorable para el Puerto de Matarani. Debido a que ofrece conexión con los estados occidentales brasileños, con el océano Pacífico y con Bolivia. En la Figura 11 se presenta la trayectoria de esta carretera, constituyendo una oportunidad para el desarrollo del Puerto de Matarani.

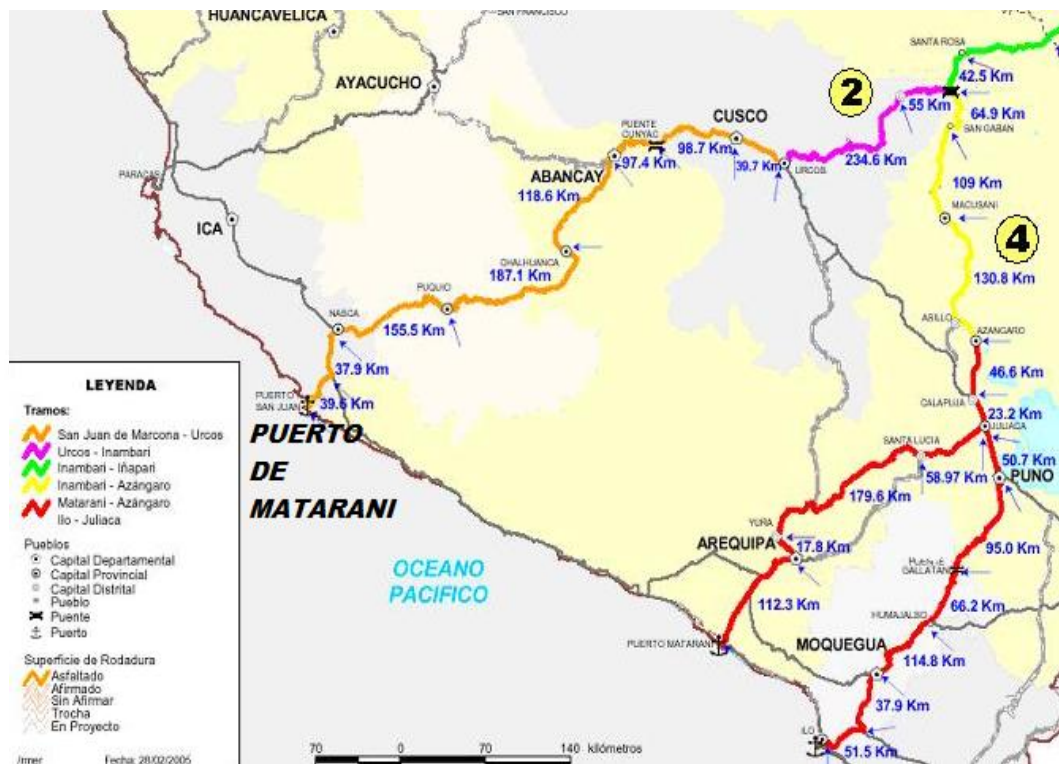


Figura 11. Corredor vial interoceánico. Tomado de “Corredor vial interoceánico sur: Perú-Brasil,” por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2014. Lima, Perú: Autor.

Oportunidades:

- Marco legal que promueve la inversión privada.
- Desarrollo de infraestructura vial (corredor vial interoceánico sur).
- Posición estratégica del Perú en América del Sur.

Amenaza:

- Pérdida de competitividad del país en un contexto internacional

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

Desde el año 2009, el sector manufacturas ha crecido por encima del 10% al año, pero se observa un decrecimiento en las exportaciones durante el mismo período. Este decrecimiento se ha dado tanto en términos corrientes como reales, tal y como se presenta en la Figura 12 (BCRP: Economía acentuó la discrepancia entre sector exportador y la demanda interna, 2012). Esta información lleva a comprender que el consumo interno ha sido el gran motor de la economía y del crecimiento económico que el Perú ha experimentado. Al mismo tiempo, se tiene como oportunidad que las importaciones han aumentado.

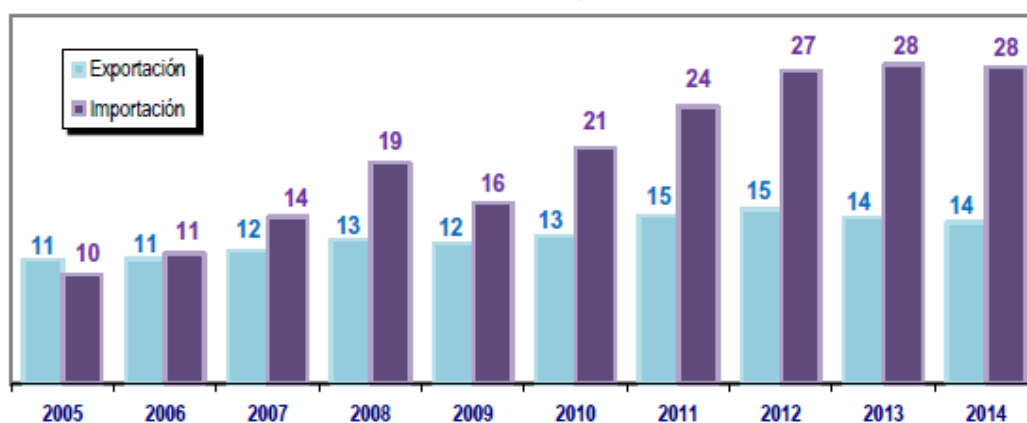


Figura 12. Exportación e importación FOB de 2005 a 2014, en miles de millones de US\$ de 2002. Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones” por INEI, 2014, p. 1. Boletines INEI- Informe Técnico, (2), 1-48.

El aumento de la demanda interna y del consumo se manifiesta también en el crecimiento que han tenido los préstamos, pero especialmente los orientados al consumo. Estos créditos tienen como objetivo financiar la adquisición de bienes y servicios, para que las personas mejoren su calidad de vida, considerando sus ingresos actuales, pero también los esperados (“Crédito al sector privado,” 2014).

El consumo privado ha logrado incrementarse gracias a la combinación de distintos factores, como son: (a) el aumento del empleo, (b) mejores ingresos familiares, y (c)

disponibilidad de créditos para mayor parte de la población. Lo cual ha permitido el incremento en el consumo no solo de bienes sino de servicios, que han visto un crecimiento mayor (“Incremento del empleo,” 2014).

Sin embargo, desde el año 2013 la desaceleración económica ha traído como consecuencia que la tasa de empleo disminuya. Para febrero del año 2015 había 351,300 personas buscando activamente un trabajo, de las cuales el 56.2% eran mujeres y el 43.8% hombres (“Resumen económico,” 2015). Esta desaceleración económica, que se ha experimentado desde el año 2014, ha sido consecuencia de un bajo crecimiento en la economía mundial y en especial en la de China, lo cual ha traído una disminución en la demanda de minerales, afectando a la economía nacional (Bloomberg, 2015).

Tabla 7

Indicadores Macroeconómicos, del año 2000 al 2014

Año	PBI Total (Mill. N. Soles 2007)	Población (Miles hab)	PBI Per cápita (Mill. N. Soles 2007)	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo Cambio (S/.x US\$)
2000	222,207	25,983.60	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	223,580	26,366.50	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	235,773	26,739.40	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	245,593	27,103.50	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	257,770	27,460.10	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	273,971	27,810.50	9,851.30	1.5	-3.4	3.3
2006	294,598	28,151.40	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	319,693	28,481.90	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	348,923	28,807.00	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	352,584	29,132.00	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	382,380	29,461.90	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	407,052	29,797.70	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	431,273	30,135.90	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	456,223	30,475.10	14,970.30	2.9	2.4	2.7
2014	467,025	30,814.20	15,156.20	3.2	5.1	2.84

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b. Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 7 se ha podido observar que la inflación durante el año 2014 alcanzó 3.2%, creciendo especialmente en lo que se refiere a los alimentos y las tarifas eléctricas,

incrementándose cada uno en 4.1%. Eliminando el impacto de estos dos rubros, es decir alimentos y electricidad, se genera una tasa de incremento de precios del 2.5% (BCRP, 2015b). Además, durante el mismo período se tuvo una devaluación del 5.1%, lo cual afecta directamente a las importaciones y exportaciones, beneficiando en los últimos meses a los exportadores peruanos y afectando también las operaciones de logística.

Importante resaltar también, que en los últimos años el desarrollo económico del país se ha debido en parte a la apertura económica del Perú con el mundo; esto se traduce en los múltiples acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que se han firmado con diversos países. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015) señala que los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes son de carácter bilateral, regional y multilateral, siendo los más importantes los siguientes:

1. TLC con los Estados Unidos, suscrito el 12 de abril de 2006. Este acuerdo ofrece ventajas arancelarias y mejores condiciones de inversión a los sectores agrícolas, servicios financieros, telecomunicaciones, textil y confecciones, entre otros. Así mismo, el tratado establece condiciones sobre compras públicas, propiedad intelectual y servicios trans-fronterizos, entre otros. Sin embargo, los subsidios que otorga el gobierno norteamericano a sus productores agrícolas dificulta la penetración del mercado, por los costos (Reuters, 2006).
2. TLC con la Unión Europea, suscrito el 18 de mayo del 2010. Este acuerdo inaugura un nuevo marco de relaciones comerciales e inversiones. Por medio de este tratado se liberalizan los productos industriales y de pesca. La principal ventaja es que solo con un acuerdo se tiene acceso a 27 países, a donde el 100% de los productos agrícolas entran sin arancel a partir del año 2013 (Capuñay, 2013).

3. TLC con Singapur, acuerdo que ha entrado en vigencia el 21 de marzo del 2011.

Los objetivos del tratado son: promover y facilitar inversión procedente de Singapur, sobre todo proyectos de infraestructura, promover el comercio de servicios en los sectores donde Singapur mantiene liderazgo, promover y facilitar inversión de Singapur en la producción de mercancías de exportación aprovechando los mercados con que el Perú mantiene acceso preferencial en el hemisferio, beneficiar al Perú de la transferencia tecnológica de Singapur por medio de las inversiones, movimiento de personas y las importaciones de bienes de capital y beneficiar al Perú de las experiencias de Singapur en promoción de comercio exterior, desarrollo turístico, innovación tecnológica y fortalecimiento de las capacidades humanas en negociaciones internacionales.

4. TLC con Canadá, suscrito el 28 de mayo del 2008, este tratado se firmó en virtud al grado de complementariedad económica existente, pues el Perú importa de Canadá más del 93% en bienes de capital e insumos (MINCETUR, 2011), los cuales no son producidos en el país. En cuanto a la distribución sectorial, se observa que las exportaciones de Perú hacia Canadá se encuentran mayoritariamente concentradas en el sector tradicional (97%), siendo el sector minero el principal sector exportador con una participación de 87%.

5. TLC con la República Popular China, que entró en vigencia el primero de marzo del 2010, estableciéndose beneficios tales como un acuerdo amplio sobre comercio de bienes, servicios e inversiones con reglas de juego claras y la llegada de productos peruanos a China. Además, se ha negociado un acuerdo de cooperación aduanera para intercambio y validación de información, en el cual se han incorporado medidas bilaterales consensuadas de defensa comercial y se ha

reducido la desviación de comercio generada por los acuerdos que ha firmado China con otros países competidores del Perú.

Ningún producto de interés prioritario del Perú en el sector agrícola ha sido excluido del acuerdo. China otorga al Perú un trato similar al que le otorga a Chile en uva y harina de pescado y las exclusiones de China representan el 1% de las importaciones totales desde el Perú. Pero estas exclusiones afectan severamente al sector textil, cuya producción nacional ha caído en más del 10% por las importaciones asiáticas (Contreras, 2015).

6. TLC con el EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio), conformada por Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega. Suscrito el 14 de Julio del 2010. Por medio de este acuerdo, se le otorgará al Perú el mejor trato existente a sus productos agrícolas procesados, por lo que toda profundización de las preferencias arancelarias que los países de la EFTA otorguen a la Unión Europea se extenderán automáticamente al Perú
7. TLC con Corea del Sur, firmado el 21 de marzo del 2011 y que se encuentra a la espera de la ratificación por parte de los congresos de ambos países. Cuando entre en vigencia el tratado, se eliminarán aranceles mutuamente por diez años; esta medida se aplicará inmediatamente a bienes de consumo como televisores y ciertos tipos de automóviles surcoreanos y para las exportaciones peruanas, se beneficiará principalmente al café.
8. TLC con Tailandia, firmado el ocho de noviembre del 2005. Los objetivos que persigue este tratado son: primero, liberalizar progresivamente y promover el comercio de bienes y servicios, así como la inversión entre los dos países; segundo, facilitar la circulación de bienes, servicios e inversiones entre los

territorios de ambos países; y tercero, fortalecer y mejorar la asociación económica entre los dos países.

El efecto de los acuerdos comerciales se refleja claramente en las importaciones y exportaciones del Perú. En la Tabla 8 se presentan los principales socios comerciales del país, donde se ve que el 21.2% de las importaciones provienen de China, seguido por el 20.9% que tienen como origen los Estados Unidos. En cambio, el destino de las exportaciones es China en un 18.3% de los casos y en otro 16.2% los Estados Unidos, lo cual evidencia que estos dos países, con los que se tiene TLC, son los principales socios del Perú. La debilidad que surge de esto es que el Perú exporta bienes primarios mientras que importa productos con alto valor agregado, lo cual ha hecho que ante la baja en los precios internacionales de los *commodities* la balanza comercial se haga negativa (BCRP, 2015a).

Tabla 8

Importaciones y Exportaciones Peruanas por País de Destino u Origen, en miles de US\$

	2012	2013	2014	Porcentaje (%)
Importaciones totales	42,274,274	43,357,295	42,193,570	100.0
China	7,807,487	8,398,555	8,924,520	21.2
Canadá	589,126	626,269	853,531	2.0
Estados Unidos	8,020,504	8,819,768	8,802,429	20.9
Chile	1,243,962	1,326,518	1,278,927	3.0
Colombia	1,567,002	1,468,523	1,243,537	2.9
Ecuador	2,012,396	1,930,162	1,773,887	4.2
Venezuela	209,668	97,664	26,278	0.1
Holanda	181,447	155,851	161,387	0.4
Alemania	1,367,902	1,391,966	1,477,217	3.5
Otros	19,274,780	19,142,019	17,651,857	41.8
Exportaciones totales	45,946,180	41,871,689	38,459,251	100.0
China	7,848,973	7,342,588	7,024,630	18.3
Canadá	3,445,339	2,727,558	2,551,557	6.6
Estados Unidos	6,516,617	7,433,271	6,234,158	16.2
Chile	2,028,313	1,669,981	1,537,202	4.0
Colombia	918,242	843,098	1,227,645	3.2
Ecuador	926,567	946,143	861,266	2.2
Venezuela	1,210,570	800,112	495,956	1.3
Holanda	681,944	785,540	928,731	2.4
Alemania	1,866,208	1,168,193	1,234,049	3.2
Otros	20,503,407	18,155,205	16,364,057	42.5

Nota. Adaptado de "Trade statistics," por Trademap. (2015). Recuperado de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx

En la Tabla 9 se presenta la estructura del valor agregado bruto de cada uno de los cinco departamentos que componen la Macro Región Sur Este del Perú. Se observa que la construcción y los otros servicios son las principales actividades, pero estos no afectan la carga que se puede movilizar por el Puerto de Matarani.

En cambio, se tiene que la actividad agropecuaria es relevante en Ayacucho, Apurímac y Puno, con crecimientos importantes desde el año 2008. También destaca la actividad minera, incluida en la extracción de petróleo, gas y minerales, en Ayacucho, Cusco y Madre de Dios. Pero en este último departamento tiene una tendencia decreciente. La manufactura representa entre 3.7% y 8.6% del total, con un crecimiento pequeño pero sostenido. Mientras que el comercio también constituye una actividad importante en la región.

En relación con el sistema de transporte, en la Tabla 10 se presentan los principales indicadores a nivel nacional hasta el año 2012, pudiéndose observar como la red vial creció 80% en 10 años, mientras que la cantidad de vehículos se incrementó en 123%. En relación con las naves marítimas, para el año 2012 se tenían 1,095 unidades, mientras que solo había 92 locomotoras, mostrando las deficiencias en el desarrollo ferroviario. A nivel departamental, en la Tabla 11 se ve que la cantidad de vehículos pesados que circulan por la macro región sur este del Perú se ha incrementado, pasando de representar un 18.3% del total nacional en el año 2006 a 24.5% en el 2012.

Oportunidades:

- Crecimiento de las importaciones.
- Variación porcentual positiva de la demanda interna y el consumo.
- Acuerdos comerciales y Tratados de Libre Comercio.
- Crecimiento de la actividad agropecuaria en la Macro Región Sur Este

Aumento en el transporte terrestre en la Macro Región Sur Este

Tabla 9

Valor Agregado Bruto por Actividad Económica en la Macro Región Sur Este del Perú, en porcentaje

Actividades económicas	Apurímac		Arequipa		Ayacucho		Cusco		Madre de Dios		Puno	
	Crecimiento		Crecimiento		Crecimiento		Crecimiento		Crecimiento		Crecimiento	
	% del VAB	promedio anual 2008-2014	% del VAB	promedio anual 2008-2014	% del VAB	promedio anual 2008-2014	% del VAB	promedio anual 2008-2014	% del VAB	promedio anual 2008-2014	% del VAB	promedio anual 2008-2014
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	15.3	5.3	6.8	2.7	14.6	3.9	4.8	1.4	7.4	5.0	15.2	4.4
Pesca y acuicultura	0.1	3.0	0.3	(12.3)	-	12.3	0.1	6.0	0.1	(1.4)	0.5	13.3
Extracción de petróleo, gas y minerales	5.3	(18.0)	21.1	0.9	21.8	16.7	47.5	15.2	31.2	(7.0)	8.3	(1.6)
Manufactura	3.7	3.0	15.7	1.2	8.0	2.0	5.4	(1.9)	6.2	(0.3)	8.6	2.8
Electricidad, gas y agua	1.0	3.2	1.0	0.3	0.9	8.5	0.5	1.3	0.8	(1.8)	1.4	1.1
Construcción	23.6	24.5	9.8	15.8	11.0	15.7	9.6	16.9	8.6	11.4	10.9	15.9
Comercio	9.3	6.7	12.0	7.0	10.5	7.8	7.3	7.4	14.4	0.3	12.3	0.1
Transporte, almacén, correo y mensajería	2.8	5.2	5.6	5.1	3.6	6.7	3.9	8.2	5.1	6.0	7.8	7.1
Alojamiento y restaurantes	2.3	6.3	2.4	6.8	1.2	6.3	3.9	7.2	3.1	5.0	2.2	6.3
Telecomunicaciones y otros	1.7	13.1	3.4	10.9	2.6	15.1	1.9	13.0	1.9	11.9	2.9	14.3
Administración pública y defensa	10.1	4.9	3.4	8.6	7.4	5.3	3.6	5.8	4.6	7.2	7.5	6.2
Otros servicios	24.8	6.2	18.5	5.6	18.5	5.3	11.6	4.9	16.6	5.8	22.4	4.9
Valor Agregado Bruto	100	4.3	100	4.3	100	8.0	100	9.7	100	0.3	100	5.5

Amenazas:

- Desaceleración de las principales economías mundiales.
- Decrecimiento de la actividad minera, que es la principal fuente de ingreso del país.

Tabla 10

Principales Indicadores del Sector Transporte en Perú

Año	Red		Aero- puertos (unidades)	Puer- tos (unidades)	Automotor a/			Parque		Aéreo (unidades)	Naviero (unidades)
	Vial (km)	Ferro- viaria (km)			(unidades)	Hab / Veh.	Placas Asignadas	Ferroviano- locomotora (unidades)			
1999	78,127	2,119	222	17	1,114,191	23	86,571	88		125	622
2000	78,216	2,121	202	17	1,162,859	22	59,432	82		135	598
2001	78,253	2,121	179	17	1,209,006	22	69,234	75		143	700
2002	78,320	2,121	155	17	1,342,173	20	63,613	93		138	351
2003	78,396	2,122	161	17	1,461,878	19	119,705	93		157	631
2004	78,396	2,177	159	17	1,507,263	18	45,386	93		179	680
2005	78,506	2,178	150	15	1,613,694	17	106,431	84		179	769
2006	79,506	2,054	145	15	1,675,694	17	62,000	84		209	799
2007	80,325	1,989	143	15	1,766,178	16	90,484	89		225	823
2008	81,787	1,989	120	15	1,904,719	15	138,541	98		236	582
2009	124,826	1,943	117	15 /	2,030,320	14	125,601	87		257	724
2010	125,044	1,943	111	30 /	2,183,278	13	152,958	92		281	899
2011	129,162	1,965	116	30	2,616,637	11	433,359	91		283	1,222
2012	140,672	1,953	135	30	2,999,223	10	382,586	92		323	1,095

Tabla 11

Flujo de Vehículos Pesados Macro Región Sur Este, en número de unidades

Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total nacional	18,890,740	20,320,948	21,526,840	20,418,800	20,866,317	21,893,291	24,676,762
Apurímac	99,387	120,494	144,708	165,321	190,597	215,483	234,639
Arequipa	2,028,308	2,239,449	2,521,878	2,657,509	2,977,578	3,200,435	3,337,869
Ayacucho	210,213	227,564	278,385	322,490	333,973	332,707	388,297
Cusco	366,179	388,994	415,778	441,545	496,477	512,307	593,468
Puno	761,843	790,004	830,182	895,504	1,041,603	1,054,888	1,484,251
Macro Región Sur Este	3,465,930	3,766,505	4,190,931	4,482,369	5,040,228	5,315,820	6,038,524
	18.3%	18.5%	19.5%	22.0%	24.2%	24.3%	24.5%

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Dentro de los aspectos positivos se tiene la disminución de la pobreza extrema, como se presenta en la Figura 13. Para el año 2013 la pobreza extrema se había reducido a 4.7% en todo el país, a pesar de que en el año 2001 afectaba al 24.4% de los peruanos. En la costa, el índice de pobreza extrema es menor y se redujo de 5.8% en el 2001 a 0.8% en el año 2013. Pero al mismo tiempo se tiene que en la sierra, la pobreza extrema todavía afecta a más del 10% de habitantes.

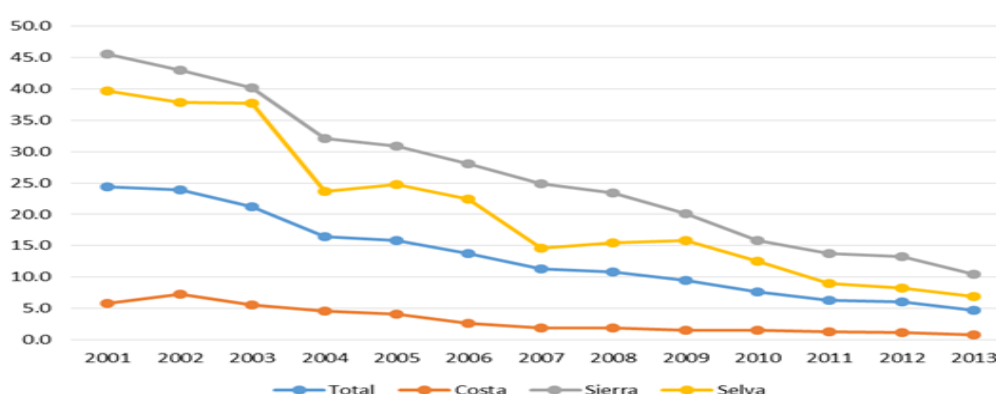


Figura 13. Evolución de la pobreza extrema en el Perú, en porcentaje. Adaptado de “Sociales: Pobreza y gasto social,” por INEI, 2015d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

A pesar de los avances en materia de reducción de la pobreza se tiene que uno de los principales problemas que atraviesa el Perú son los conflictos sociales, los cuales de acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2015) ascendían a 210 en el mes de junio, de los cuales 149 eran activos y 61 latentes. El 67% del total de conflictos se dan por motivos medioambientales, a lo cual le sigue los asuntos con gobiernos locales y la demarcación territorial. Esto sin duda alguna constituye una amenaza y en especial para el departamento de Arequipa donde la actividad minera es relevante, siendo causante de la mayoría de problemas medioambientales.

En cuanto al recurso humano que colabora en la operación portuaria, se tiene que el mismo no ha estado preparado para enfrentar los retos de la modernización de los puertos, ya que esto demanda capacidades diferentes. Es así que desde el año 2009 se han emprendido

procesos masivos de capacitación, por parte de la Autoridad Portuaria Nacional, ya que para esa fecha solamente un 25% de los trabajadores tenían las habilidades requeridas. El proceso se inició con la definición de perfiles, considerando que la Ley 27866 establece que solo pueden trabajar en puertos las personas con edades comprendidas entre 18 y 65 años (Autoridad Portuaria Nacional, 2009).

Todavía en el 2014, la falta de capacitación en los empleados portuarios nacionales prevalecía y por ello se aprobó el Reglamento de Capacitación Portuaria, con el cual se enuncia que la APN es un organismo técnico especializado que demanda personal capacitado. Poniendo de manifiesto que sigue existiendo una falencia en cuanto al recurso humano disponible para el desarrollo de la actividad portuaria en el país. Luego, en el año 2015 se modificó el Reglamento de la Ley del Trabajo Portuario (Decreto Supremo N° 004-2004-TR) estableciendo que la jornada laboral es de 48 horas semanales, entre otros aspectos para incrementar la productividad, así como el beneficio percibido por cada trabajador.

Así mismo, cabe destacar que el puerto de Matarani tiene diferentes stakeholders , donde principalmente siguiendo una política de responsabilidad social , trabaja conjuntamente con las comunidades pesqueras del lugar , pues estas representan el 95% de esta actividad en lo que a pesca artesanal se refiere . Es por ello que existe una gerencia especializada con un presupuesto asignado para buscar un relacionamiento óptimo con la comunidad y así evitar cualquier impedimento para el crecimiento del Puerto.

Oportunidad:

- Población del Perú en expansión, con disminución de la pobreza extrema.

Amenazas:

- Falta de recurso humano capacitado para el desarrollo de la actividad portuaria en el Perú.
- Conflictos sociales que pueden paralizar las actividades económicas.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Peñaranda (2012) indicó que el Perú invierte solamente el 0.15% de su PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a US\$ 380 millones, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En América Latina, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%, lo que en todos casos es mayor a la inversión que hace el Perú.

En la actualidad, existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2006), el cual establece las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo en este campo. Una de las metas para el 2021 es el incrementar la participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15% respecto a las exportaciones totales.

En relación con la actividad naviera y portuaria, las tecnologías han evolucionado. La infraestructura portuaria se ha desarrollado para manejar de manera más eficiente la carga, ahorrando tiempo e incrementando la seguridad. Esto va acorde a las variaciones en los tamaños de los buques, que con los años han incrementado su tamaño. En la actualidad, hay buques que llegan a cargar más de 18,000 contenedores, así como también están los de la clase Explorer que carga 16,000 contenedores (“Estos son los diez buques,” 2015).

Incluso en desarrollo de sistemas para operar con eficiencia las cadenas de transporte y logística. Las cuales han pasado de las tradicionales cadenas de puerto-distancia o marítima-puerto, a otras cadenas más complejas, cubriendo servicios como el puerta a puerta o el desarrollo de *hubs* (Coto, Pesquera, Castanedo, & Núñez, 2003).

Oportunidades:

- Tendencia a construir buques portacontenedores más grandes.
- Tecnología disponible para la actualización de infraestructura y de sistemas de gestión portuaria

Amenaza:

- Baja inversión en investigación y desarrollo

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Segrelles (2008) sostuvo que el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico. Muchas veces, se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considera el medio ambiente y la ecología que deberían ser bases sólidas para un desarrollo sostenible.

Con el convenio internacional MARPOL 73/78, se busca prevenir la contaminación del mar producto de las operaciones normales de los buques durante su navegación y estancia en los puertos. Con lo cual se minimiza el impacto ambiental que dichas acciones producen, siendo un convenio adoptado por el Perú y donde se vigila su cumplimiento desde el año 1983 cuando entró en vigor (Autoridad Portuaria Nacional, 2013). Pero la realidad es que en el Perú, el mar se encuentra altamente contaminado, como consecuencia de la actividad minera, la industria, el desarrollo urbano y el desarrollo turístico, así como por el transporte marítimo. Lo cual ha perjudicado la diversidad biológica, afectando la temperatura del agua, la profundidad de la misma e incluso el clima de toda la zona costera (Ciencia del Mar, 2007).

Amenaza:

- A pesar de los EIA para controlar la contaminación, el nivel de contaminación del mar peruano va en aumento.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE muestra las principales oportunidades que podrían beneficiar al puerto de Matarani, así como las principales amenazas, las cuales deben evitarse. Con esta información se ha preparado la Tabla 12, donde luego de asignarle pesos a cada factor se le dio un valor, con el que se refleja la manera en que el puerto está actuando ante dicha oportunidad o amenaza. Los resultados muestran un valor de 2.47, lo cual significa que hay un aprovechamiento promedio.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Puerto de Matarani

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Marco legal que favorece la inversión privada	0.07	4	0.28
2 Acuerdos comerciales y Tratados de Libre Comercio	0.06	4	0.24
3 Variación porcentual positiva de la demanda interna y el consumo	0.06	3	0.18
4 Desarrollo de infraestructura vial (corredor vial interoceánico sur)	0.07	4	0.28
5 Crecimiento de importaciones	0.07	2	0.14
6 Población del Perú en expansión, con disminución de la pobreza extrema	0.05	3	0.15
7 Crecimiento de la actividad agropecuaria en la Macro Región Sur Este	0.07	4	0.28
8 Tendencia a construir buques portacontenedores más grandes	0.06	2	0.12
9 Tecnología disponible para la actualización de infraestructura y de sistemas de gestión portuaria	0.05	3	0.15
Subtotal de oportunidades	0.56		1.82
Amenazas			
1 Pérdida de competitividad del país en un contexto internacional	0.08	2	0.16
2 Conflictos sociales que pueden paralizar las actividades económicas	0.06	1	0.06
3 Desaceleración de las principales economías mundiales	0.07	1	0.07
4 Decrecimiento de la actividad minera, que es la principal fuente de ingreso del país	0.08	1	0.08
5 Baja inversión en investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
6 Falta de recurso humano capacitado para el desarrollo de la actividad portuaria en el Perú	0.06	1	0.06
7 A pesar de los EIA, el nivel de contaminación del mar peruano va en aumento	0.04	2	0.08
Subtotal de amenazas	0.44		0.61
Total	1.00		2.43

3.5 El Puerto de Matarani y sus Competidores

Para determinar quiénes son los competidores del Puerto de Matarani se presenta la Figura 14. Allí se observa que en la zona sur del Perú, la competencia directa es el Puerto de Ilo. Mientras que el Puerto de Tacna todavía no es una realidad y recién en el año 2015 se licitaron los estudios de preinversión (Condori, 2015).



Figura 14. Principales puertos del Perú. Tomado de “Las redes viales en el Perú” (Archivo del blog), por Cultura Inca, 2012. Recuperado de http://laculturaincaci.blogspot.pe/2012_11_01_archive

En Chile hay dos puertos que son competencia para Matarani. Estos son el de Arica y el de Iquique. El Puerto de Arica se ubica al norte de Chile y desde el año 2004, es administrado por un consorcio privado, por el Terminal Puerto Arica S.A (TPA) desde el año 2004. Tiene un compromiso con el medio ambiente y con el manejo seguro de la carga,

llegando a mover en el año 2014 un total de 3'074,883 toneladas, de las cuales el 80% tienen como origen o destino a Bolivia (Empresa Portuaria Arica, 2015). En cambio, el puerto de Iquique está localizado en la región de Tarapacá, en la costa norte de Chile. Su principal énfasis está en la seguridad de la carga, contando con 10 bodegas de 200 metros cuadrados cada una, equipadas con sistema de andenes, ramplas, puertas ultralivianas e iluminación. En el año 2014 se movilizaron por este puerto 2'185,523 toneladas ("Empresa Portuaria Iquique," 2015).

Tabla 13

Movimiento de Carga del Puerto de Matarani y sus Competidores, año 2014, en TM

	Mercancía en contenedores	Mercancía no contenedorizadora	Granel sólido	Granel líquido	Carga rodante	Total	(%)
Matarani	188,972	400,718	2,647,436	155,622	8,848	3,401,596	49.2
Ilo	26,106	88,102	324,439	2,119		440,766	6.4
Arica	2,177,534	188,145	709,234			3,074,913	44.5
Total	2,392,612	676,965	3,681,109	157,741	8,848	6,917,275	

Nota. Adaptado de "Memoria institucional 2014," por Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Callao, Perú: Autor.

El Puerto de Arica se convirtió en el principal puerto de entrada a Chile tras la culminación de la Guerra del Pacífico y el tratado de 1929. Pero fue a partir del año 1997, cuando se dictó una Ley de modernización de puertos, que se inició una renovación y expansión agresiva de infraestructura. Este puerto está concesionado desde el año 2004, siendo administrado y operado por la empresa Terminal Puerto Arica S.A (TPA). En la actualidad, este puerto tiene problemas de congestionamiento y de acceso, por lo que no ha sido posible la implementación de un sistema de manejo integral, conocido como *Port Community System* (Empresa Portuaria Arica, 2015).

Con los datos de la Tabla 13 se observa que el competidor fuerte es el Puerto de Arica, con una carga similar a la del Puerto de Matarani. Mientras que el Puerto de Ilo apenas movilizó un 13% de lo movilizado por Matarani. En el caso de Arica se nota una supremacía en contenedores, lo cual genera eficiencia.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor es la mano de obra, de todos los trabajadores portuarios, los cuales no poseen poder de negociación, ya que en TISUR no hay sindicato de empleados. Sin embargo, está la excepción del personal calificado, el cual es escaso en la zona del puerto (comunicación personal, Gabriel Monge, 4 de diciembre de 2015) y por ende tienen mayor poder de negociación, pero su efecto en el costo de operación total es mínimo.

Adicionalmente, se consideran como proveedores a las empresas de transporte terrestre y las que brindan servicios de logística, los cuales son más socios que trabajan en conjunto, en lugar de ser considerados como proveedores.

Para el servicio de dragado se cuenta con sólo un proveedor que es Jan de Nul Group. Esta empresa ofrece sus servicios a través de flota moderna y personal capacitado permanentemente (Jan De Nul Group, 2012). Esto confirma lo expresado por el Gerente General de TISUR (comunicación personal, Gabriel Monge, 4 de diciembre de 2015) quien explicó que existen pocos proveedores y con baja capacidad de respuesta, lo cual debilita el poder de negociación de la empresa, incrementando el de los proveedores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el comercio internacional, el 90% de las mercancías son transportadas por mar, haciendo que el puerto sea el principal proveedor de servicios, impulsando el desarrollo económico de una región y estableciendo los vínculos con el mundo. Donde el transporte marítimo demanda y continuará demandando una serie de servicios de los puertos, como consecuencia de los cambios tecnológicos y del crecimiento en el comercio mundial (Doerr & Sánchez, 2006).

El poder de negociación de los compradores es proporcional al tamaño de la naviera que son las consumidoras de los servicios portuarios y que tienen alto poder en la medida en que tienen la posibilidad de escoger entre Matarani y otros puertos en el sur del país o en

Chile. Otro cliente son las empresas mineras, las cuales usan sus propios buques o fletan naves y que tienen mayor poder de negociación que las navieras. Esto se debe a que más de la mitad del cobre que se exporte desde el Perú saldrá por el puerto de Matarani, volumen que se espera alcance 672 mil toneladas en el año 2017, que serán 400,000 toneladas de Las Bambas y 272,000 de Cerro Verde (Saldarriaga, 2015).

En el caso de Bolivia, se encuentra en un proceso de evaluación de factores técnicos, administrativos y financieros para desplazar a los puertos chilenos y utilizar puertos peruanos principalmente. Esta es una negociación que actualmente se da a nivel de gobiernos, pero en la cual no se ha establecido una fecha límite. Acompaña a esta evaluación, la consideración de un proyecto ferroviario que una la costa del océano Pacífico con la del Atlántico, involucrando a Perú, Brasil y Bolivia (EFE, 2015). El estatus de estas negociaciones hace que por los momentos el poder de negociación de clientes bolivianos sea bajo.

En cuanto a los clientes provenientes del Brasil, se cuenta con la conexión a la IIRSA sur, pero la realidad es que apenas de un 2% del comercio que se da entre Perú y dicho país es por vía terrestre (¿Por qué la interoceánica no eleva aún el comercio con Brasil? 2014). Esto, sin duda alguna muestra el bajo uso de los puertos peruanos para exportar productos brasileños, indicando que el poder de negociación de sus exportadores si bien hay casos individuales donde sea elevado, como grupo todavía no son representativos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El transporte marítimo es el principal medio para el intercambio de mercancías a nivel internacional, representando más del 90% del comercio mundial (Doerr & Sánchez, 2006), siendo además, la única forma de llevar por ejemplo minerales a Asia. Mientras que a nivel continental se tienen como alternativas el transporte por carretera y el ferroviario. En el caso del Perú, estos se complementan ya que la carga llega por vía marítima al Puerto de Matarani y desde allí se envía a Bolivia o a Brasil y en el caso de la exportación es a la inversa. Por

ello se considera que la amenaza de los sustitutos es baja, ya que realmente son complementadores.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores se considera muy baja, ya que en la actualidad existen importantes competidores que cubren la zona centro-occidente del continente, como son los puertos del Callao, Ilo, Arica e Iquique. Los costos logísticos en América del Sur ascienden al 30% del valor de la mercancía, siendo muy elevados si se contrasta con otras regiones, por lo que se requiere de una modernización de puertos, la cual de no darse podría generar la sustitución de los puertos existentes por nuevas instalaciones (“Nuevos puertos convertirán,” 2012). Sin embargo, es poco probable que en el Perú se otorguen nuevas concesiones portuarias, ya que es posible que se concesionen algunas de las instalaciones existentes, promoviendo la modernización de todo el sistema.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad es alta, ya que existen otros puertos cercanos, entre los cuales el principal a nivel nacional es el del Callao, que concentra el 64% de la carga que entra o sale del Perú por vía marítima. Con respecto a la exportación de las empresas mineras, el puerto de Ilo es el principal competidor en el país y puertos chilenos como el de Arica e Iquique en la zona, los cuales cuentan con terminales para el embarque de carga a granel. Al respecto, la competencia se da por precios y en eficiencia, la cual se mide en horas que el buque pasa en el puerto. Sin embargo, las empresas toman en consideración aspectos totalmente ajenos a la operación portuaria como la distancia entre sus instalaciones y cada puerto.

3.6 El Puerto de Matarani y sus Referentes

Teniendo en cuenta que el referente es el modelo a seguir y buscando alcanzar una calidad de nivel mundial se han identificado como referentes para el puerto de Matarani a los siguientes:

Puerto de Singapur. Singapur es un conjunto de 61 islas, donde la capital ocupa la mayor de ellas, siendo el país con mayor ingreso bruto per cápita contando con un modelo de libre mercado, con alto desarrollo tecnológico, químico, portuario y de transporte en general. Su puerto es operado por la Autoridad Portuaria de Singapur (PSA Singapore, 2015), con la misión de ser un operador portuario de enlace para el mundo, brindando siempre los mejores servicios en su clase, pudiendo atender de manera simultánea a 800 naves. Este puerto constituye uno de los principales accesos al continente asiático, siendo el más utilizado del mundo en cuanto al tráfico y almacenamiento de contenedores.

Para brindar sus servicios el puerto de Singapur cuenta con grúas y muelles para apilar 22 contenedores por columna, siendo altamente tecnificado por lo que opera con un reducido número de personas. Es por esto que sus costos de operación son bajos, trasladando estos ahorros a sus clientes. Además, brinda asesoría y soporte en la implementación y gestión de infraestructuras portuarias en países en expansión como Panamá e Indonesia (PSA Singapore, 2015).

Puerto de Antwerp (Amberes). Amberes es una ciudad situada en Bélgica, y cuenta con un puerto que posee 50 kilómetros de muelles, siendo uno de los más importantes del continente europeo y una plataforma de direccionamiento de las mercaderías tanto de exportación como de importación para Bélgica y toda Europa. Su éxito está en que se complementa con una excelente red de infraestructuras con respecto al transporte de mercancías por ferrovías y agua, gracias al río Escalda, por el cual los buques marítimos y grandes petroleros pueden navegar y entregar sus productos en la zona portuaria de la ciudad. La red de ferrovías que lo conectan con gran parte de los países de Europa, teniendo acceso al mar del norte. Es de esta forma que ha contribuido a la reducción de costos de transporte y competitividad, junto a su ubicación estratégica en el norte de Europa. Cuenta con la segunda

concentración más grande de industrias petroquímicas del mundo y atiende también a la industria del montaje de vehículos (Port of Antwerp, 2015).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En base a la información que se ha presentado previamente, se preparó la Matriz Perfil Competitivo, que se presenta en la Tabla 14. Los principales competidores que tiene el Puerto de Matarani son el Puerto de Ilo y el Puerto de Arica, en función de la ubicación geográfica. Entre ellos, el último es el que tiene mayor puntuación debido a la red de transporte complementaria y a su rentabilidad.

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo del Puerto de Matarani

Factores críticos del éxito	Peso	Puerto de Matarani - Perú		Puerto de Ilo - Perú		Puerto de Arica - Perú	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Carga movilizada	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40
2 Infraestructura	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36
3 Tecnología	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36
4 Red de transporte complementaria	0.22	2	0.44	2	0.44	3	0.66
5 Rentabilidad	0.22	3	0.66	2	0.44	4	0.88
Total	1.00		2.22		1.44		2.66

Luego, en la Tabla 15 se compara el Puerto de Matarani con el de Singapur y el de Amberes. Se han seleccionado estos dos referentes porque tienen tecnología de punta e infraestructura de primera, lo que les permite movilizar mucha más carga que los puertos peruanos o chilenos, y al ser eficientes, obtienen alta rentabilidad. Se tomará el Puerto de Singapur como ejemplo en lo que se refiere a la cantidad de carga movilizada, que se da gracias a una gestión eficiente y totalmente automatizada. Mientras que del Puerto de Amberes se toma como factor crítico de éxito a aplicar en Matarani, la red de transporte complementaria, pues logra la integración del transporte fluvial, terrestre y ferroviario, con el marítimo.

Tabla 15

Matriz Perfil Referencial del Puerto de Matarani

Factores críticos del éxito	Puerto de Matarani - Perú			Puerto de Singapur		Puerto de Amberes	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Carga movilizada	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
2 Infraestructura	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
3 Tecnología	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
4 Red de transporte complementaria	0.22	2	0.44	4	0.88	4	0.88
5 Rentabilidad	0.22	3	0.66	4	0.88	4	0.88
Total	1.00		2.22		4.00		3.80

Entonces se puede observar en la Matriz Perfil Referencial, que el Puerto de Matarani tiene todavía una gran diferencia si lo comparamos con puertos de primer nivel como Singapur y Amberes. Esto debido a que al no poseer una Infraestructura adecuada, sumada al uso de la tecnología, hace poco posible generar mayor carga movilizada que es un factor determinante para la Rentabilidad y crecimiento de un Puerto.

3.8 Conclusiones

Al culminar el análisis externo se conoce que el Puerto de Matarani tiene una excelente posición geográfica, al estar en capacidad de brindar servicios a empresas de la región macro sur del Perú, así como también a Bolivia, Chile y al occidente brasilero. Pero para lograrlo debe mejorarse la infraestructura vial, que junto a los conflictos sociales son amenazas para la operación del puerto, la cual también se ha visto afectada por el decrecimiento económico que sufren los principales mercados del mundo, disminuyendo las exportaciones desde el Perú.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Con la evaluación interna se genera conocimiento de la organización, lo cual sentará las bases para establecer los intereses supremos y los objetivos de largo plazo, al ver la brecha existente entre la visión y la situación actual. Es por ello que se dice que el análisis interno permite tomar decisiones apropiadas, y esto se hará a través del AMOFHIT y la Matriz Evaluación de Factores Internos.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A través del análisis AMOFHIT se revisan siete áreas operativas de la organización: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistema de información y comunicaciones, y (g) tecnología. Al terminar este análisis se llegan a conocer las capacidades internas del Puerto de Matarani, con respecto a la demanda y la competencia actual

4.1.1 Administración y gerencia

La empresa Terminal Internacional del Sur S.A. suscribió un contrato de concesión con el Estado peruano el 17 de agosto de 1999, con el objetivo de conservar y explotar el terminal portuario de Matarani por un período de 30 años. A este contrato, en el año 2006 se le suscribió una segunda adenda, con el fin de establecer reglas para la revisión de tarifas máximas que estuviesen relacionadas con el factor de productividad (MTC, 2015). Antes de que se diera la concesión, el Puerto de Matarani estuvo administrado por la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU), cubriendo la etapa desde 1947 hasta 1999 (TISUR, 2011b).

El cuerpo directivo del Puerto de Matarani está liderado por el Sr. Gabriel Monge Aguirre, quien funge como Gerente General. Gabriel Monge Aguirre, así mismo se cuenta con un Gerente de Operaciones y un Gerente de Administración y Finanzas, entre otros

cargos que se presentan en la Figura 15. De acuerdo con D'Alessio (2012) el Directorio de TISUR posee amplia experiencia en el negocio portuario y tienen una estructura horizontal. La gestión que la empresa TISUR ha realizado se considera muy buena, ya que ha logrado incrementar la carga que se maneja, así como el flujo de pasajeros y a consecuencia de ello ha invertido desde el año 2013 más de US\$260 millones para mejorar su infraestructura, duplicando la capacidad (Andina, 2013).

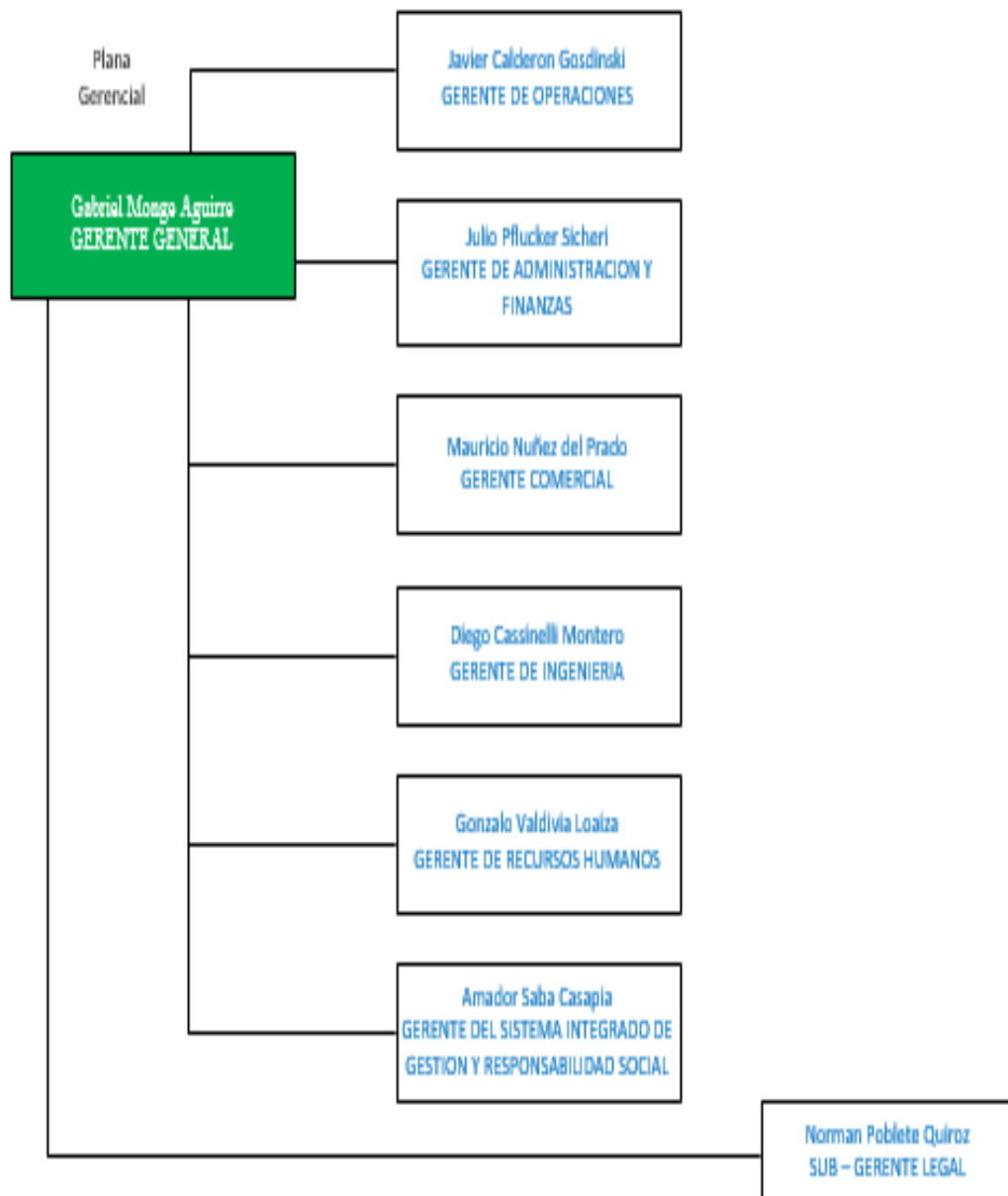


Figura 15. Organigrama actual de TISUR. Tomado de “Plana gerencial,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2011d. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/plana-gerencial/6/c-6>

TISUR ha identificado a sus grupos de interés, que de acuerdo con el Gerente General (Apéndice B) son ocho y que posteriormente se presentan de manera gráfica en la Figura 16:

- Grupo 1 – Accionistas: Son personas naturales y jurídicas del Grupo Romero, quienes poseen acciones de TISUR.
 - Grupo 2 – Colaboradores: Personas naturales en relación de subordinación laboral o contractual que se desempeñan dentro de las instalaciones de TISUR.
 - Grupo 3 – Proveedores: Personas naturales o jurídicas que suministran bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades portuarias y empresariales.
 - Grupo 4 – Clientes: Personas naturales o jurídicas que movilizan su carga a través del Puerto de Matarani.
 - Grupo 5 – Comunidad: Grupo o conjunto de personas que radican en la provincia de Islay, junto con la población de la provincia de Arequipa sobre la que se tiene influencia indirecta.
 - Grupo 6 – Gobierno y sociedad: Conformado por los organismos públicos cuya jurisdicción directa norma y supervisa el accionar de la empresa, así como instituciones de la sociedad civil, enfocadas a temas de desarrollo.
 - Grupo 7 – Medio ambiente: Entorno, comprendido por la bahía de Matarani en el espacio marítimo y la provincia de Islay en el aspecto territorial, incluye aire, mar, suelo y ruido que se genera por las operaciones.
 - Grupo 8 – Usuarios intermedios: Instituciones u organizaciones encargadas de la prestación de servicios portuarios, como el agenciamiento marítimo, estiba o desestiba, remolcaje, trámites aduaneros y supervisores de carga, entre otros.
- Todos ellos conforman la comunidad portuaria.

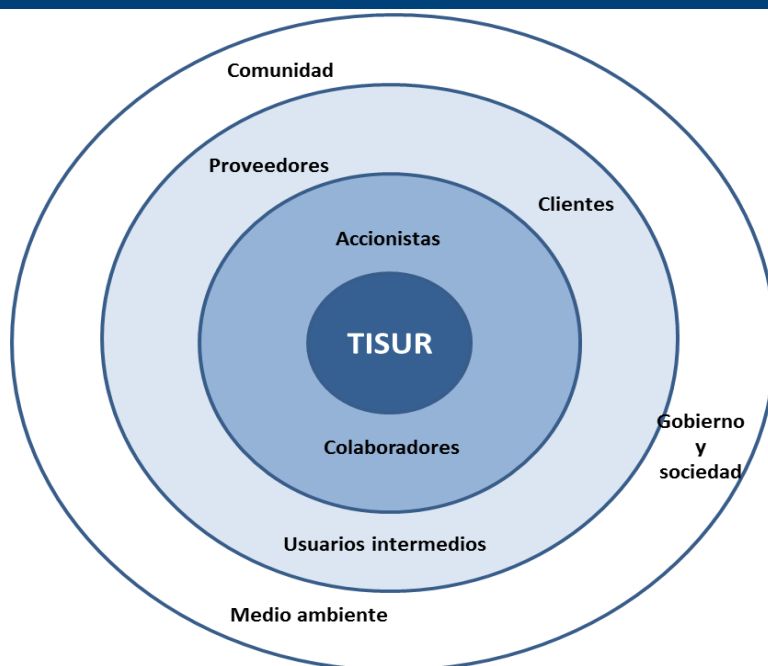


Figura 16. Grupos de interés del Puerto de Matarani.

La empresa Terminal Internacional del Sur S.A., cuenta con un sistema integrado de gestión, por lo que ha logrado obtener las siguientes certificaciones (TISUR, 2011a), con las cuales muestra su afán por ser una organización competitiva, que desea lograr la hegemonía en el transporte en el sur del Perú:

- ISO 9001, certificado de calidad.
- ISO 14001, certificado de cuidado del medio ambiente.
- OHSAS 18000, certificado de seguridad y salud ocupacional.
- ISO 28000, certificado que garantiza seguridad en las áreas de la cadena de suministros. BASC, comercio seguro.
- CODIGO ISPS O PBIP, para garantizar la protección de buques en el puerto.
- Marca Perú

Es una fortaleza del Puerto de Matarani ser administrado por un grupo económico con capacidad de inversión. Lo cual se complementa con un sistema integral de gestión, que se pone de manifiesto con las certificaciones que la organización posee.

4.1.2 Marketing y ventas

En el año 2012, los ingresos del Puerto de Matarani superaron los US\$ 31 millones, siendo los más elevados desde el inicio de la concesión en el año 1999. Esto representa un incremento del 12.25% con respecto al año 2011, lo cual se logró por la mezcla de carga movilizada. Es así que el total que se ha movilizado en este puerto se presenta en la Figura 17, donde se observa que para el año 2011 eran más de tres millones de toneladas, atendiendo a diversidad de clientes, donde los principales se listan más adelante en la Tabla 16. Se observa que a través del Puerto de Matarani se exportan minerales que son extraídos en el sur del Perú, mientras que los principales productos que se importan son cereales, como maíz, trigo o cebada.

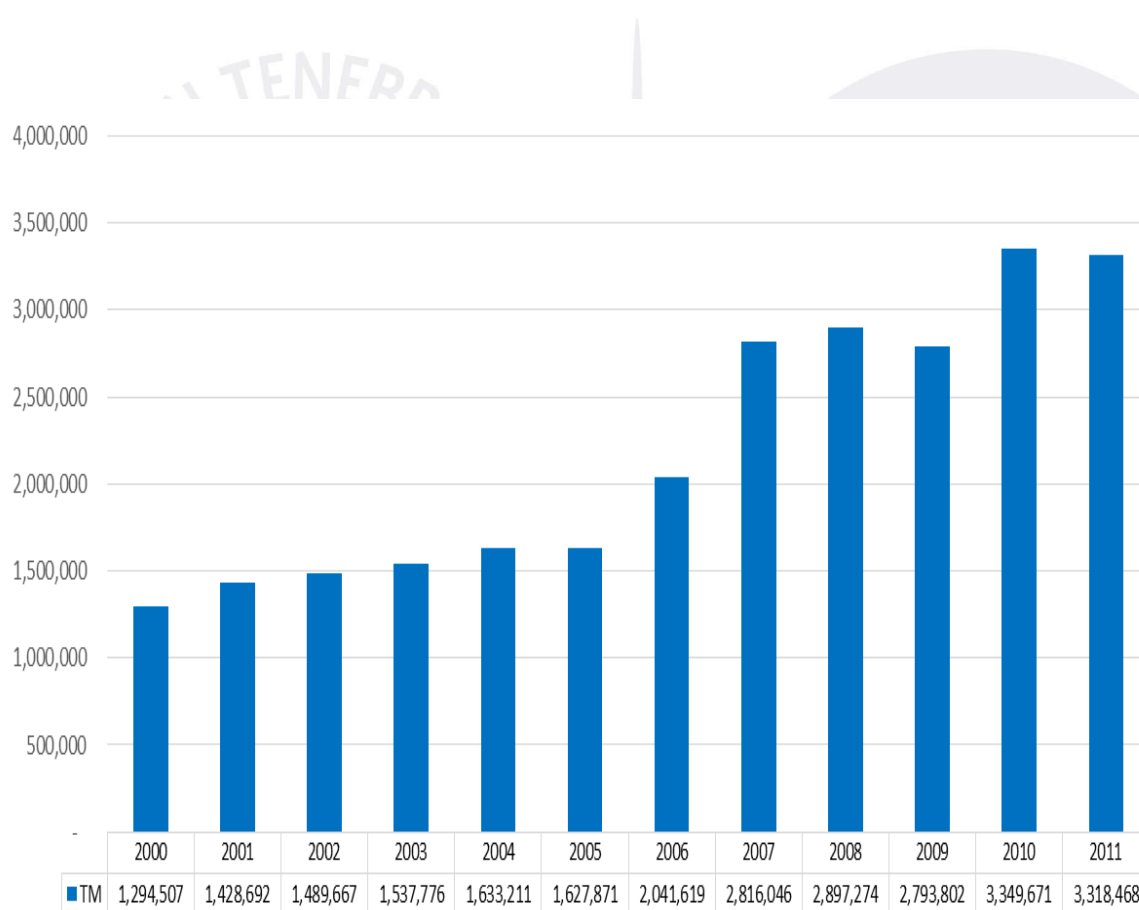


Figura 17. Movimiento de carga Puerto de Matarani. Tomado de “*Estadística*”, por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2014. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/61stadística/16/c-16>

Tabla 16

Principales Clientes del Puerto de Matarani

Cliente	Tipo de carga	Carga	Régimen	Puerto de destino
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	Sólida a granel	Concentrado de cobre, catodos de cobre, molibdeno	Exportación	Asia, Europa, EE.UU.
Xtrata Tintaya S.A.	Sólida a granel	Concentrado de cobre, catodos de cobre, concentrado de oro	Exportación	Asia, Europa, EE.UU.
Glencore Perú S.A.C.	Sólida a granel	Concentrado de cobre	Exportación	Asia, EE.UU.
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Sólida a granel	Concentrado de oro	Exportación	Asia, EE.UU.
Cori Puno S.A.C.	Carga fraccionada	Concentrado de oro	Exportación	Colombia
Adm. Sao S.A.	Carga fraccionada	Aceite, soya	Importación	Perú
Food Markers S.A.C.	Sólida a granel	Maíz, soya	Importación	Perú
Adm. Andina Perú S.R.L.	Sólida a granel	Maíz, soya	Importación	Perú
Contilatin del Perú S.A.	Sólida a granel	Maíz, soya	Importación	Perú
Granja Rinconada del Sur S.A.	Sólida a granel	Maíz, soya	Importación	Perú
Alicorp S.A.A.	Sólida a granel	Trigo	Importación	Perú
Unión de Cerveceras Peruanas Backus y Johnston S.A.A.	Sólida a granel	Cebada	Importación	Perú

Nota. Tomado de “Reporte de sostenibilidad 2011-2012” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2012, p. 23. Islay, Perú: Autor.

El grado de satisfacción de los clientes del Puerto de Matarani es bajo, como se observa en la Figura 18. Los agentes aduanales llegan a presentar un 74% de satisfacción, mientras que Los usuarios intermedios experimentan 68% y los clientes finales 66%, mostrando una debilidad importante. Los principales mercados de atención del Puerto de Matarani son el sur del Perú, el suroeste de Brasil y la parte oeste de Bolivia, lo cual cubre los sectores mineros de las empresas Cerro Verde y Tintaya. El puerto opera las 24 horas del día, durante los 365 días del año son los siguientes (TISUR, 2012):

1. Amarre, desamarre y alquiler de amarradero: Se pueden atender simultáneamente a tres naves.
2. Practicaje y remolcage: Este servicio tiene a disposición lanchas para realizarlo con la seguridad del caso y llevar las naves de alta mar al muelle y de regreso.

3. Servicios diversos y suministros: Se cuenta con talleres equipados y personal altamente calificado para el apoyo respectivo a las naves dando un servicio integral.

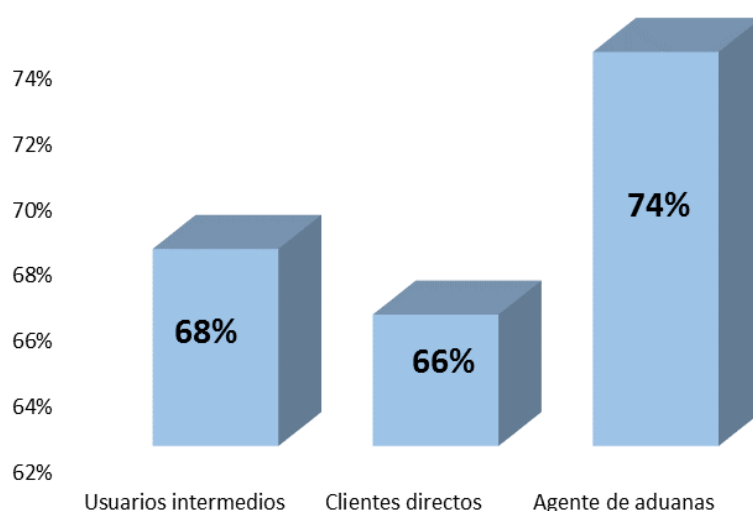


Figura 18. Grado de satisfacción de los clientes, por tipo de cliente. Tomado de “Reporte de sostenibilidad 2013-2014,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015c, p. 25. Islay, Perú: Autor.

Es una fortaleza del Puerto de Matarani el tener un portafolio de servicios complementarios completos. Pero esto se contrapone a las siguientes debilidades: (a) alta dependencia en clientes mineros, lo cual lo hace altamente sensible a variaciones en esta industria, y (b) baja satisfacción de los clientes.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura

El Puerto de Matarani cuenta con dos rompeolas, que miden 145 y 645 metros cada uno. Además, se tiene un muelle de 583 metros (ver Figura 19 y Figura 20), lo cual se complementa con un sistema de fajas transportadoras tubulares de 680 metros de longitud, haciendo posible que no se presenten derrames o emisiones de concentrado mineral al momento de su transporte. Adicionalmente, se conoce que tiene una profundidad de 32 pies, lo cual equivale a más de 10 metros (Facilidad Portuaria, s.f.). Se cuenta con embarcadores y

con un muelle denominado *roll on/roll off* que mide 36 metros de largo, 24 de ancho y 28 pies de calado (TISUR, 2012).



Figura 19. Muelle del Puerto de Matarani. Tomado de “Tisur invertirá US\$260 millones en mejorar infraestructura de puerto de Matarani” por Andina, 2013. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/tisur-invertira-us-260-millones-mejorar-infraestructura-puerto-matarani-2073903>



Figura 20. Foto del muelle del Puerto de Matarani.

Pero para brindar los servicios de carga y descarga, el Puerto de Matarani tiene diversos tipos de grúas móviles, como las que se presentan en la Figura 21, Figura 22 y

Figura 23. Esto se complementa con el patio de contenedores, que es un área no techada de 85,156. La infraestructura también incluye silos para granos donde se puede guardar hasta 75,000 TM (Figura 24), un depósito techado para concentrado de mineral con una capacidad de 120,000 TM., almacenes techados para saquería y alimentos con 24,246 metros cuadrados y áreas de almacenamiento no techadas de 85,156 metros cuadrados (TISUR, 2012).



Figura 21. Grúa móvil 1 del Puerto de Matarani.



Figura 22. Grúa en rieles, móvil 2, del Puerto de Matarani.



Figura 23. Grúa móvil 3 del Puerto de Matarani.



Figura 24. Silos del Puerto de Matarani.

Lo más importante es que aún se tiene espacio para expandirse con 1.6 millones de metros cuadrados de área (TISUR, 2012). Contar con esta infraestructura permite manejar carga de distintos tipos, como se presenta en la Figura 25 y como se lista detalladamente continuación:

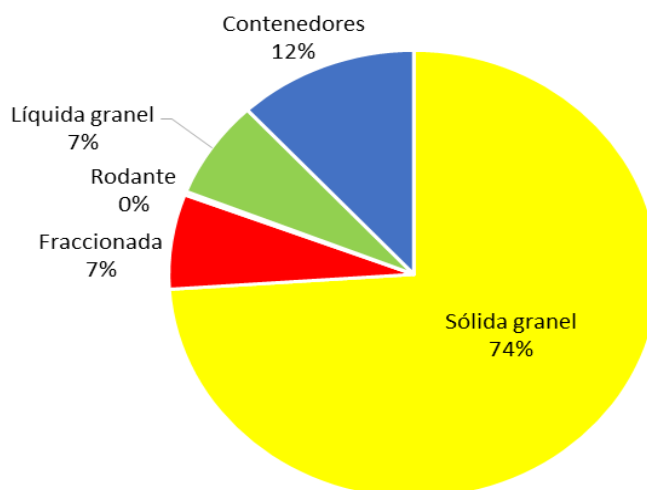


Figura 25. Tipo de carga movilizada por el Puerto de Matarani. Tomado de “Estadística,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2014. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/estadistica/16/c-16>

1. Granel sólido: Se tiene la infraestructura y equipo automatizados para la manipulación de diferentes tipos de carga a granel como los minerales, carbón o cereales, entre otros.
2. Granel líquido: Se tienen tres tanques con una capacidad de 3,116 metros cúbicos para atender cargas como el aceite vegetal.
3. Carga rodante: Para lo cual se utiliza el muelle roll on/ roll off.
4. Almacenamiento: Cuya infraestructura ya ha sido descrita.
5. Contenedores: Área de 14,264 metros cuadrados para contenedores, contando con equipos para el manipuleo, transferencia, almacenamiento, reparación, suministro de energía (refrigeración), y otros servicios que puedan requerir.

El tipo dominante de carga es la sólida a granel, donde están tanto granos como minerales, que son los principales productos que se mueven por el Puerto de Matarani. En cuanto al volumen de naves, en la Figura 26 se observa como en el año 2011 llegaron a atenderse 379 embarcaciones. Para esto se tiene una grúa gottwald HMK 280, con una capacidad de 63 TM, con 40 metros de elevación. Adicionalmente, hay una grúa marca Liebherr, con capacidad de 100 TM y la misma altura (TISUR, 2012).

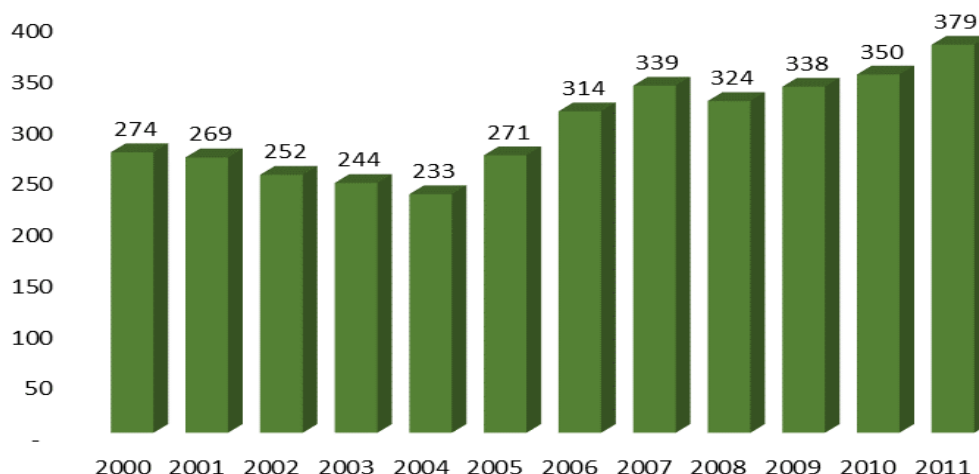


Figura 26. Movimiento de naves en el Puerto de Matarani. Tomado de “Estadística,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2014. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/estadistica/16/c-16>

Un reto que se tiene es reducir el tiempo de atención, en la medida en que se incrementa la carga que pasa por este puerto. En la Figura 27 se visualiza como la carga anual ha crecido y al mismo tiempo se ha ganado eficiencia porque la carga por horas también ha crecido, aunque se observa un revés en el año 2014. Para lograr esta eficiencia se han desarrollado planes de mantenimiento preventivos los cuales se han cumplido en 99.08% en lo que se refiere a las órdenes preventivas, y 97.76% en los avisos de mantenimiento, superando la meta en ambos casos (ver Tabla 17).

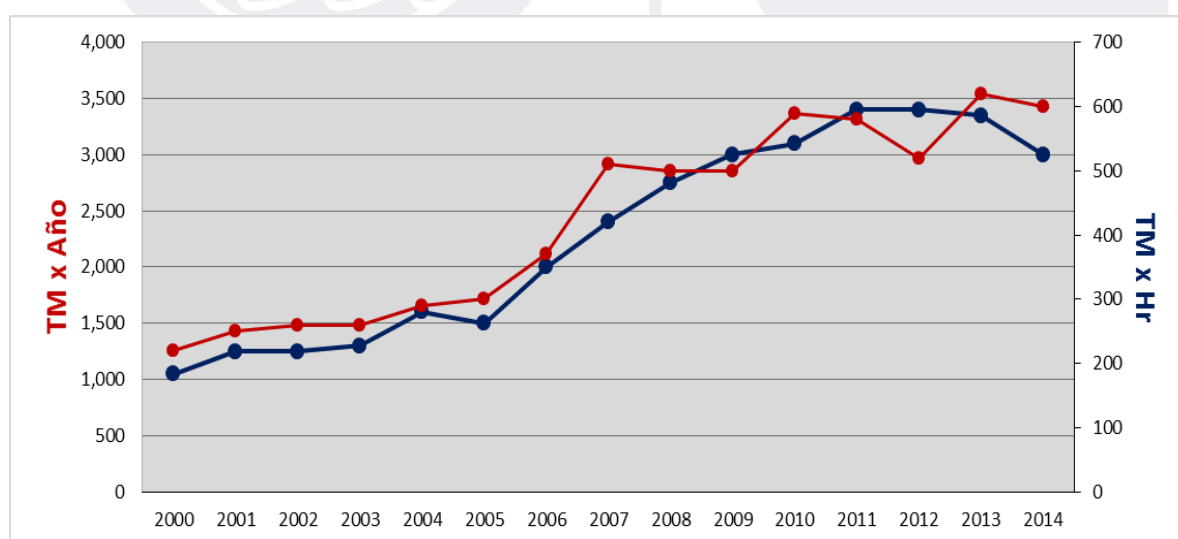


Figura 27. Carga por año y por hora. Tomado de “Presentación: Plan de negocios 2015,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015a, p. 10. Lima, Perú: OSITRAN.

El análisis de las fuerzas operativas revela las siguientes debilidades: (a) infraestructura insuficiente, y (b) espacio limitado. Mientras que las fortalezas identificadas son: (a) rapidez en la atención a las naves (tres en forma simultanea), lo cual es un símbolo de eficiencia y (b) profundidad de 32 pies lo cual permite la atención a grandes buques.

Tabla 17

Aspectos Operativos de Mantenimiento TISUR, año 2014

Indicador	Área	Meta anual 2014 (%)	Cierre al 2014 (%)	Frecuencia de seguimiento
Nivel de cumplimiento de órdenes preventivas del Plan Anual de Mantenimiento	Mantenimiento de generación energía			
	Mantenimiento de equipo motorizado			
	Mantenimiento de sistemas automatizados (mecánico)	95.72	99.08	Mensual
	Mantenimiento de sistemas automatizados (instrumental)			
	Mantenimiento general			
Nivel de cumplimiento de avisos de mantenimiento	Mantenimiento de generación energía			
	Mantenimiento de equipo motorizado			
	Mantenimiento de sistemas automatizados (mecánico)	94.20	97.76	Mensual
	Mantenimiento de sistemas automatizados (instrumental)			
	Mantenimiento general			

Nota: Tomado de “Presentación: Plan de negocios 2015,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015a, p. 12. Lima, Perú: OSITRAN.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

En la Tabla 18 se observa como la utilidad neta de TISUR para el año 2014 ascendió a US\$ 11 millones, mostrando un incremento de 28% con respecto al año anterior. Esta buena situación se ha dado a raíz de un crecimiento del 12% en las ventas, al mismo tiempo que se logró un control eficiente de los gastos financieros. Para el año 2015, se habían proyectado ingresos superiores a los S/. 200 millones, en base a la importación de equipos e insumos para el proyecto del gas del sur, lo cual implicaba 120,000 TM toneladas (TISUR, 2014).

Tabla 18

Estado de Ganancias y Pérdidas Puerto de Matarani, en miles de US\$

	2014	2013
Ingresos por servicios	43,745	39,146
Costo de servicios	(17,295)	(15,670)
Utilidad bruta	26,450	23,476
Gastos operativos	(10,002)	(8,759)
Otros ingresos	817	88
Otros gastos	(627)	(198)
Utilidad operativa	16,638	14,607
Gastos financieros	(818)	(1,276)
Diferencia en cambio, neta	1,193	(795)
Utilidad antes de IR	17,013	12,536
Impuesto a las ganancias	(5,680)	(3,680)
Utilidad neta	11,333	8,856

Nota. Adaptado de “Reporte de sostenibilidad 2013-2014,” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015c. Islay, Perú: Autor.

Para finales del año 2014, la empresa TISUR incrementó sus activos en 92%, con respecto al año 2013, dado por incremento en activos intangibles, en suministros y en efectivo. Es así que los activos intangibles han llegado a representar el 60% del activo total, luego de aumentos consecutivos durante varios años. En activos corriente se obtuvo un monto de US\$ 74,609 representando un 40% de incremento, donde las cuentas por cobrar representan el 72% de los activos totales (ver Tabla 19).

Así mismo, en diciembre del 2014 se tenía un pasivo corriente de US\$ 30,246, que es 44% menor que al del año anterior. Mientras que el patrimonio neto subió 144%, por un aumento del capital social, esto también debido a las nuevas inversiones que viene sosteniendo el Puerto de Matarani, una de ellas como el amarradero F. Cabe, resaltar que el patrimonio está representado por 19'091,000 acciones cuyo valor nominal es US\$/ 1.00. Además, los ratios financieros para el año 2014 son favorables mostrando mayor margen neto y rentabilidad sobre patrimonio (ROE), mientras que el rendimiento sobre activos disminuyó por el aumento en activos que aún no son productivos, lo cual también causó una elevación en el grado de endeudamiento (ver Tabla 20).

Tabla 19

Balance General Puerto de Matarani, en miles de US\$

	2014	2013
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente	17,830	9,954
Cuentas por cobrar comerciales	4,289	5,465
Cuentas por cobrar relacionadas	524	1,188
Otras cuentas por cobrar	49,088	35,233
Suministros y repuestos	2,260	1,007
Seguros contratados por anticipado	<u>618</u>	<u>368</u>
Total activo corriente	74,609	53,215
Activo no corriente		
Instalaciones, maquinaria y equipo, neto	7,712	7,514
Intangibles, neto	<u>121,800</u>	<u>45,646</u>
Total activo no corriente	129,512	53,160
Total activo	204,121	106,375
Pasivo y patrimonio neto		
Pasivo corriente		
Obligaciones financieras	6,840	4,171
Cuentas por pagar comerciales	1,041	543
Cuentas por pagar relacionadas	4,205	37,561
Otras cuentas por pagar	17,652	11,739
Instrumentos financieros	<u>508</u>	<u>0</u>
Total pasivo corriente	30,246	54,014
Pasivo no corriente		
Obligaciones financieras	73,221	9,446
Pasivo por impuestos	<u>6,248</u>	<u>4,192</u>
Total pasivo no corriente	79,469	13,638
Total pasivo	109,715	67,652
Patrimonio neto		
Capital social	61,828	6,828
Reserva legal	1,366	1,366
Cobertura de flujos de efectivo	(650)	-
Resultados acumulados	<u>31,862</u>	<u>30,529</u>
Total patrimonio	94,406	38,723
Total pasivo y patrimonio	204,121	106,375

Nota. Tomado de "Reporte de sostenibilidad 2013-2014" por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015c. Islay, Perú:
 Autor.

Tabla 20

Ratios Financieros Puerto de Matarani

	2014	2013
Ratios de rentabilidad		
Margen operative	38.03%	37.31%
Margen neto	25.91%	22.62%
ROE	12.00%	22.87%
ROA	5.55%	8.33%
Ratios de liquidez		
Liquidez clásica	2.47	0.99
Prueba ácida	2.39	0.97
Liquidez absoluta	0.59	0.18
Apalancamiento / endeudamiento		
Grado de endeudamiento	0.54	0.64
Grado de patrimonio	0.46	0.36
Ratios de gestión		
Rotación de activos	0.21	0.37
Rotación del patrimonio	0.46	1.01

En el año 2002, TISUR invirtió US\$ 2.4 millones, y a través de los años continuó invirtiendo, con la excepción del año 2005, y hasta el año 2014 ha invertido un total de US\$190 millones, como se observa en la Tabla 21. Estos fondos han estado destinados a ampliaciones de silos, áreas de almacenaje, nuevas torres para granos y reubicación de almacenes, entre otros. Así mismo se ha enfatizado la mejora de los distintos sistemas que la empresa posee.

Una fortaleza clara que tiene el Puerto de Matarani es su alta rentabilidad, que en el año 2014 fue de 21.7%, luego de que en el período anterior había sido de 21.70%. Pero del análisis financiero de la gestión se identificó como debilidad la baja rotación del activo. Pero esto se debe a los altos montos que se mantienen en otras cuentas por cobrar e intangibles, lo que llevó a que en el año 2014 el activo aumentara en 92%.

Tabla 21

Inversiones de TISUR en el Puerto de Matarani, en miles de nuevos soles

Indicador	2002	2003	2004	2005	2006	2011	2012	2013	2014
Mejoras obligatorias:									
Ampliación de capacidad de silos	2,389								
Nueva torre absorbente de granos		2,890							
Áreas de almacenaje			1,614						
Mejoras voluntarias:									
Modernización sistema de minerales					15,494				
Adquisición grúa portuaria						3,100			
Zona 9 y 10						1,000			
Reubicación de almacenes y bajada de granos							3,447		
Tanques de alcohol								2,000	
Puerta 4									0.90
Zona 11									3,600
Adecuación A5 para concentrados									1,000
Mejoras voluntarias en ejecución:									
Sistema de almacenamiento, embarque de concentrados								41,500	112,500
Total	2,389	2,890	1,614	-	15,494	4,100	3,447	43,500	117,101

Nota. Tomado de “Informe de desempeño de la concesión del terminal portuario de Matarani 2013,” por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte Pública (OSITRAN), 2014. Lima, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos

La empresa TISUR establece sus relaciones laborales en cimientos como el respeto a los derechos humanos, la justicia social, la paz y brindar condiciones justas para el correcto desempeño de sus colaboradores. Además, consideran al recurso humano como el eje primordial para el desarrollo de la empresa con una política de puerta abiertas. Cuentan con descriptores de puestos y el perfil para cada posición, así como con indicadores para medir el desempeño. Dentro de la descripción de cada cargo, se identifican los riesgos a la salud y los equipos que tienen que usar los colaboradores, con el fin de garantizar la seguridad en las instalaciones portuarias (G. Valdivia, comunicación personal, 04 de diciembre, 2015).

A fines del año 2012, se contaba con 484 colaboradores, organizado en seis gerencias, como se aprecia a continuación en la Figura 28. Dentro del total de empleados, el personal

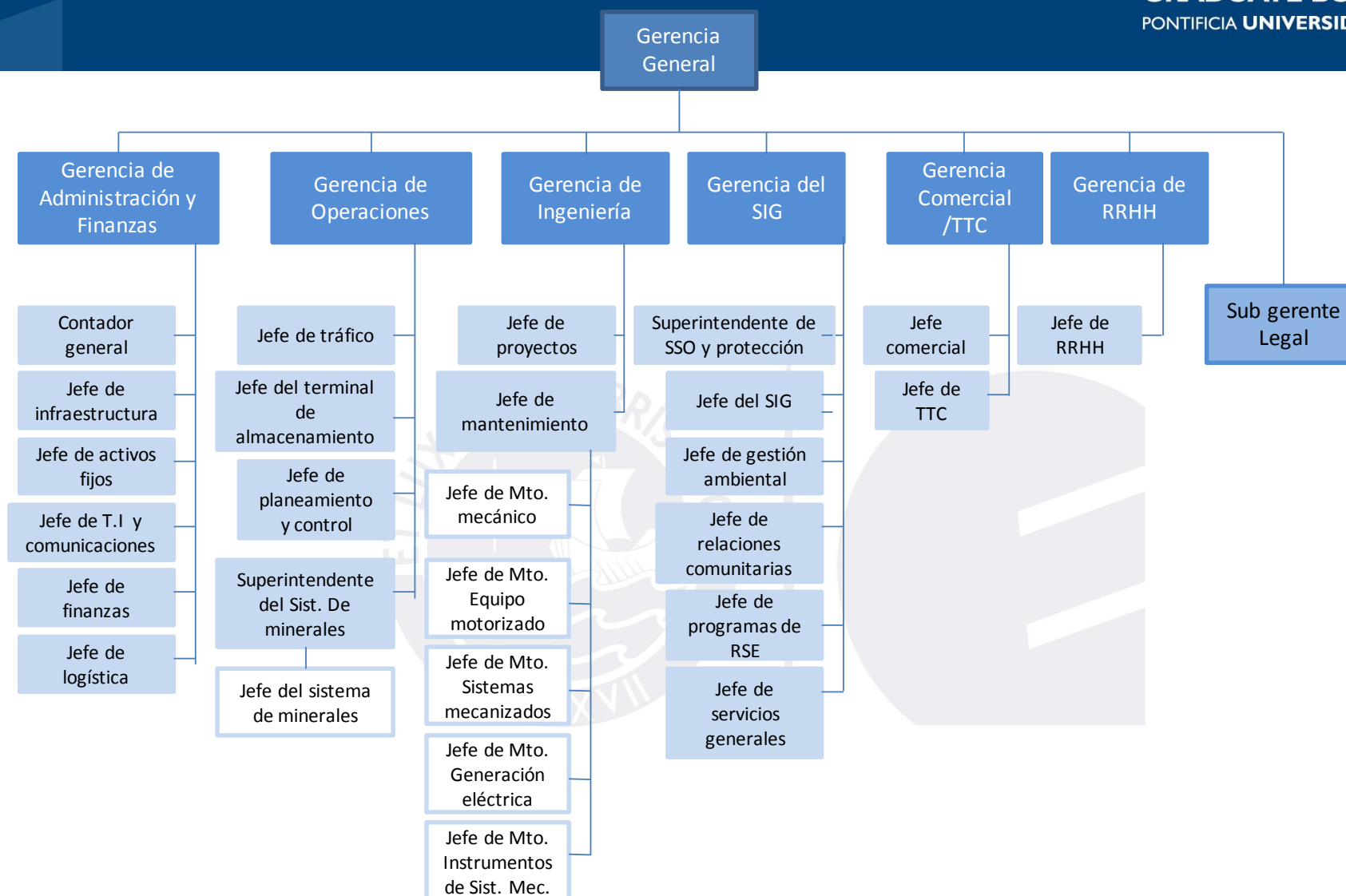


Figura 28. Organigrama de TISUR. Tomado de “Organigrama” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015b, p. 6. Islay, Perú: Autor.

femenino representaba el 21%. El 24% tiene contratos con plazo indeterminado, mientras que 41% por incremento de actividades, y 35% por temporalidad. A su vez, el personal contratado proviene en un 85% de la provincia Islay, y se tiene una rotación de personal de 5%. Pero se reconoce que es difícil encontrar personal calificado en la zona, motivo por el cual se impulsa la capacitación y especialización de la población a través de becas de estudio y programas de formación y capacitación permanentes, lo cual no siempre repercute en un aumento de la oferta de candidatos para trabajar en el puerto (G. Monge, comunicación personal, 04 de diciembre, 2015).

Dentro de TISUR se llevan a cabo programas de sensibilización y capacitación de todos sus trabajadores, sean o no permanentes. Así como también se cuenta con programas para identificar y evaluar los riesgos y peligros para la salud (TISUR, 2015a). Pero a pesar de esto, cada año se presentan accidentes laborales, como se observa en la Figura 29, los cuales en el año 2013 ascendieron a 107, dejando como saldo 106 personas heridas y una fallecida. Gracias a los esfuerzos realizados, la cantidad de accidentes disminuyó a 82 en el año 2014.

El análisis del área de recursos humanos mostró como fortaleza la baja rotación laboral, lo que permite que los empleados conozcan bien sus funciones y los valores de la organización. Pero esto se enfrenta al hecho de que se tienen muchos accidentes laborales.

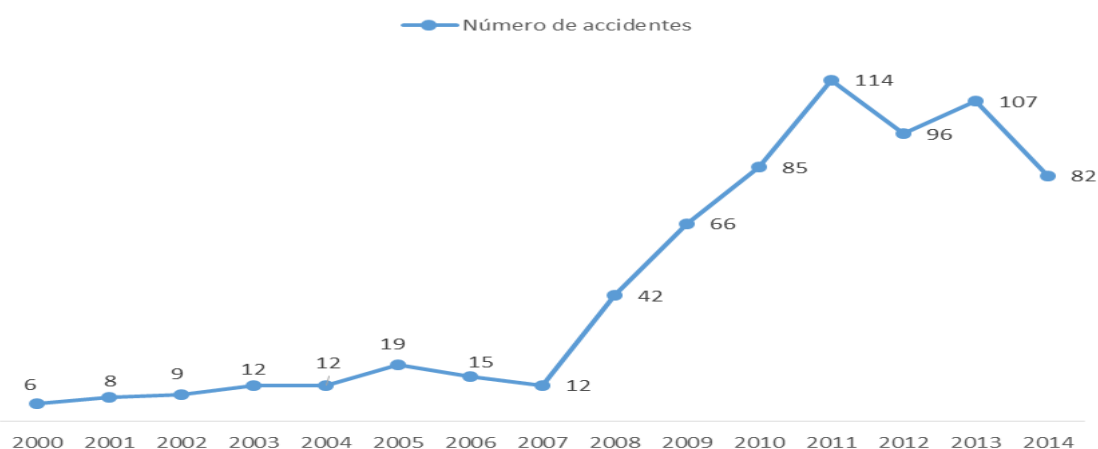


Figura 29. Accidentes laborales, desde el año 2000 hasta el 2014. Adaptado de “Presentación: Plan de negocios 2015” por Terminal Internacional del Sur (TISUR), 2015a. Lima, Perú: OSITRAN.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Dentro de TISUR se ha instalado el sistema Ofisis para la administración de almacenaje, de embarque y de desembarque de la carga, permitiendo alcanzar la eficiencia y con la seguridad requerida. Pero sobre todo se tiene el enfoque en la satisfacción de los clientes, logrando además tomar decisiones rápidas y teniendo un conocimiento holístico de todas las operaciones. A través de los años, son diversos los sistemas que se han implementado, mostrando una capacidad de adaptación a los nuevos desarrollos existentes, es así que se implementaron las siguientes plataformas de red: (a) ANTP, para la administración de documentos, almacén, operaciones e información gerencial; (b) SISI, para obtener indicadores económicos y de operación, y (c) SAP, para la gestión de logística.

En referencia al seguimiento de la mercancía, se escribió:

Respecto de las comunicaciones con los clientes internacionales, uno de los sistemas que utiliza el Puerto de Matarani es el *e-tracking*. A través de esta herramienta, los clientes internacionales pueden verificar, en tiempo real, el lugar en que se encuentran los camiones que transportan su carga (D'Alessio, 2012, p. 139).

La empresa TISUR, también apuesta por el desarrollo de la sociedad, buscando una interacción favorable con la comunidad que rodea al puerto. Es por esta razón que en el año 2014 se invirtieron US\$ 4.8 millones en obras sociales, y se proyectó un monto de US\$9.6 millones para el año 2015. En la Figura 30 se observa como a finales del 2014, un 69% de las personas de la comunidad aceptaban los métodos y los resultados de la operación del Puerto de Matarani.

Es una fortaleza contar con el sistema Ofisis, el cual permite manejar de manera concentrada todos los datos relacionados con la operación portuaria. Así como también lo es su plan de comunicación hacia la comunidad, ya que les ha permitido disminuir el porcentaje de personas que están en contra del terminal portuario.

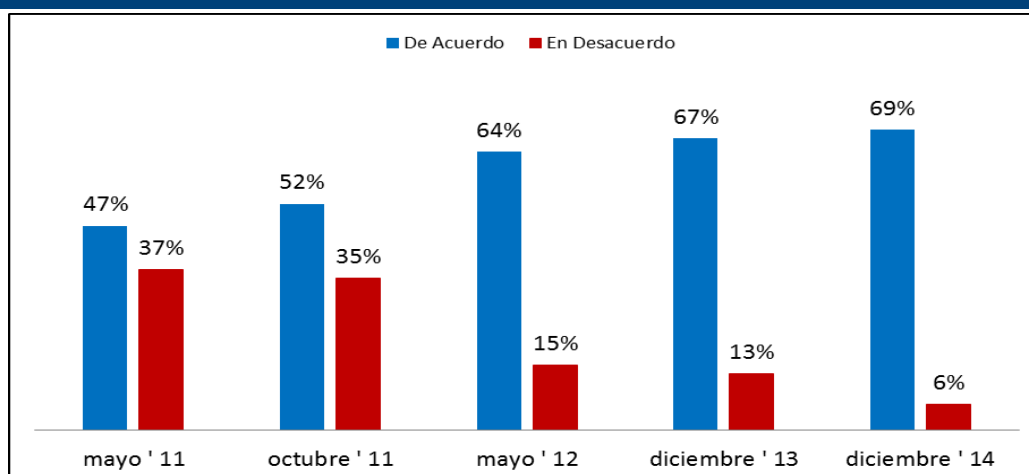


Figura 30. Aceptación de la comunidad al Puerto de Matarani. Adaptado de “Presentación: Plan de negocios 2015,” por TISUR, 2015a. Lima, Perú: OSITRAN.

4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo

La administración o gestión de la tecnología se enfoca en los equipos, con el fin de reducir los períodos de indisponibilidad y obtener mayores rendimientos. Donde se han establecido diversos criterios, dependiendo del tipo de equipo. Sin embargo, a pesar de que se trata de mantener actualizados los equipos, existen restricciones presupuestarias e incluso indican que la tecnología no es un factor relevante para competir (D. Cassinelli, comunicación personal, 04 de diciembre, 2015). Aun cuando la investigación presentada en el Capítulo III muestra que sí es un elemento clave para el éxito, al añadir eficiencia y seguridad en el manejo de la carga.

Dentro del Puerto de Matarani, actualmente se está desarrollando el proyecto del amarradero F, con estándares ambientales y operativos internacionales. Este está ubicado en la zona de la bahía de Islay con un muelle de 260 metros y un *shiploader* viajero que dispondrá de un sistema de embarque de 2,000 TM por hora, recibiendo el mineral por vía férrea o a través de camiones. Para lograr esto se contará con tres edificios de descarga, de 700, 500, y 350 TM/hora, con capacidad de 50,000 hasta 150,000 TM en tres almacenes, con una inversión de US\$ 200 millones y que para febrero del año 2015 ya tenía un avance del 53% (Bárcena, 2015).

El proyecto del amarradero F, servirá para exportar los minerales que resulten de las operaciones de extracción de las mineras de Antapaccay, las Bambas y Cerro Verde, las cuales se están ampliando y que en conjunto representan US\$100 millones de inversión en la zona. En consecuencia, el Puerto de Matarani pasará a ser el primer puerto de exportación de concentrados en el país (Bárcena, 2015). Además, debe mencionarse que las mejoras y ampliaciones han sido una constante en el período de la concesión, ya que por ejemplo en el año 2013 se invirtieron US\$33.64 millones en accesos y sistemas (TISUR, 2015a). Esta mejora tecnológica continua es una fortaleza para la organización.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI se presenta en la Tabla 22. En ella se indican las fortalezas y debilidades que se identificaron en el AMOFHIT. Luego de asignarles un peso y un valor, en función del desempeño que tiene el Puerto de Matarani se llega a un puntaje ponderado de 2.60, que es ligeramente superior al promedio. Esto se debe a que todas las debilidades son mayores, lo que evidencia la urgencia por diseñar estrategias para revertir la situación.

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Internos del Puerto de Matarani

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Grupo económico con capacidad de inversión	0.08	4	0.32
2	Sistema integrado de gestión	0.08	3	0.24
3	Baja tasa de rotación del personal	0.04	3	0.12
4	Servicios complementarios completos	0.07	4	0.28
5	Rapidez en atención a naves	0.07	4	0.28
6	Rentabilidad sobre patrimonio	0.09	3	0.27
7	Sistema Ofis para el manejo de datos	0.08	4	0.32
8	Programa de comunicación con la comunidad	0.05	3	0.15
9	Mejora tecnológica continua	0.06	4	0.24
Subtotal fortalezas		0.62		2.22
Debilidades				
1	Puerto de bajo calado	0.08	1	0.08
2	Infraestructura insuficiente	0.07	1	0.07
3	Dependencia de clientes mineros	0.07	1	0.07
4	Espacio limitado	0.05	1	0.05
5	Baja rotación del activo	0.06	1	0.06
6	Presencia de accidentes laborales	0.05	1	0.05
Subtotal debilidades		0.38		0.38
Total		1.00		2.60

4.3 Conclusiones

Al haberse evaluado las distintas áreas organizacionales de la empresa TISUR y haber visto las potencialidades de desarrollo en infraestructura se concluye que en el área de administración se cuenta con un excelente equipo gerencial, que posee amplia experiencia en actividades portuarias. Además, está el respaldo financiero del Grupo Romero, lo que favorecería las expansiones. También se encontró que es favorable el hecho de que se ofrecen servicios complementarios al embarque y desembarque, como son los almacenes, tanto para carga a granel como para contenedores.

Desde la concesión, en el año 1999, TISUR ha realizado inversiones para incrementar la infraestructura, en muelles y en equipos, duplicando su capacidad instalada. Así mismo han formado a su recurso humano, contratando principalmente a personal de la zona, lo cual ha sido favorable para la aceptación de la empresa en la provincia de Islay. Así mismo se ha adquirido tecnología para el monitoreo de las naves y el manejo de la programación, con lo cual se ha logrado ser eficientes, reduciendo el tiempo de los barcos en el muelle, generando rentabilidad para los operadores. Así mismo cuenta también con un sistema integral de gestión lo cual da como beneficio una mejor competitividad del terminal, dándole una cadena de valor reduciendo los tiempos de atención logístico y costos para la empresa.

Capítulo V: Intereses del Puerto de Matarani y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presentan los intereses supremos del Puerto de Matarani, para en base a ellos y en línea con la visión que se tiene para el año 2025 se desarrollen los objetivos de largo plazo (OLP). No sin antes revisar cuál es el potencial que tiene el Puerto de Matarani, junto con sus principios cardinales.

5.1 Intereses del Puerto de Matarani

Los Intereses organizacionales que se han identificado son los siguientes:

- **Movimiento de carga:** Para lograr esto es necesario desarrollar infraestructura que permita al Puerto de Matarani contar con más muelles, así como con grúas y espacio de almacén. El movimiento de carga se mide en toneladas métricas por año, pero debe mantenerse la eficiencia al reducir el tiempo en horas que dura cada nave en el muelle.
- **Incremento de las ventas:** Toda la carga que se transporte debe reflejarse en ventas y por ende en ingresos para la organización. Vender es el punto de partida para obtener utilidades y solamente podrán incrementarse en la medida en que se llegue a más clientes y se diversifique la atención a otras industrias distintas de la minería, reduciendo los riesgos.
- **Rentabilidad:** TISUR tomó la concesión para operar el Puerto de Matarani con el objetivo principal de obtener un rendimiento, por lo que la rentabilidad constituye un interés supremo.
- **Eficiencia:** Medida como la cantidad de toneladas métricas que se manejan por hora. Para poder incrementarla es necesario utilizar equipos mecanizados, así como contar con colaboradores capacitados.
- **Manejo de contenedores:** Al incrementar la porción de carga en contenedores se hace un uso más eficiente del almacenamiento, así como también se logra

movilizar carga con mayor facilidad, seguridad y rapidez. Para esto será necesario enfocarse en otros sectores diferentes a la minería.

5.2 Potencial del Puerto de Matarani

El análisis del potencial que tiene el Puerto de Matarani se realiza desde las siete áreas operativas que se revisaron en el AMOFHIT:

Dominio demográfico. Los seis departamentos que componen la Macro Región Sur Este del Perú congregan a 5'304,345 habitantes, de los cuales 1'287,205 están en Arequipa (INEI, 2015a). Esto indica la existencia de un mercado para la importación de bienes a través del Puerto de Matarani, así como también constituyen mano de obra para las industrias de la región.

La empresa confía en la mano de obra local, la cual ha sido capacitada y esto le ha permitido obtener una rotación del 10%, que ha disminuido a través del tiempo. Es el ente que genera mayor cantidad de empleos directos en la provincia de Islay. Pero esta fuente de competencia se ve opacada por la cantidad de accidentes laborales que hay en la organización.

Dominio geográfico. El Puerto de Matarani está ubicado en el sur del Perú, en el departamento de Arequipa, brindando servicios a la Macro Región Sur Este, que está integrada por (a) Apurímac, (b) Arequipa, (c) Ayacucho, (d) Cusco, (e) Madre de Dios, (f) Puno. Adicionalmente, el área de influencia llega a Bolivia, que actualmente es en gran parte atendido por el Puerto de Arica, y a la zona occidental del Brasil. Se puede llegar a estos países por las carreteras, y además se tiene acceso al sistema ferroviario nacional.

Dominio económico. La región donde se encuentra ubicada la empresa es preponderantemente minera y agrícola, por lo que el plan estratégico debe enfocarse en estos clientes. TISUR obtuvo una rentabilidad sobre ventas igual al 22% en el 2013, lo que implica un alto rendimiento. Cuando este dato se analiza contra el patrimonio revela un ROE de

22.87%, que fue superior al 21.2% obtenido en el 2012. Además se encontró capacidad de inversión, lo que muestra que se podrán incursionar proyectos en el futuro próximo.

Dominio tecnológico-científico. La empresa se ha preocupado por incrementar la infraestructura, lo que le ha permitido duplicar el volumen de carga que maneja en los últimos años. Para ello cuenta con dos rompe olas y un gran muelle, lo que se complementa con almacenes para carga de distintos tipos. La limitación es el poco espacio para la expansión en cuanto a muelles se refiere, ya que si hay área disponible para ampliar los almacenes.

TISUR se ha esmerado en certificarse en distintos tipos de sistemas de gestión, como ISO 9001 pero además tiene constancia de seguir procedimientos en aspectos de manejo ambiental y en seguridad de los empleados. Cuenta también con sistema de comunicación hacia la población de la zona, lo que le ha permitido contar con su apoyo. En materia de tecnología, se realizó una inversión en equipos y sistemas para el monitoreo de las naves, así como para el manejo de la programación y el control de los almacenes, por lo que a través de la tecnología se ha incrementado la eficiencia y la seguridad hacia el cliente

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El Puerto de Matarani cuenta con muelles y almacenes, así como con una serie de servicios complementarios, lo cual permite brindar atención integral. Desde que se dio la concesión, en el año 1999, se ha esforzado por prestar un buen servicio a sus clientes, lo que se manifiesta en la reducción de horas que pasa cada nave en el muelle. Entre los servicios complementarios están los silos para el almacén de productos al granel, así como el remolcaje desde y hacia alta mar, así como la reparación de buques. La debilidad en esta área es que se enfocan en la atención de empresas mineras, pero esto abre un enorme potencial al diversificarse.

Dominio administrativo/organizacional. TISUR es una empresa conformada por el Grupo Romero y dedicada exclusivamente a la operación del Puerto de Matarani, contando

con profesionales altamente calificados y con experiencia en operaciones portuarias. Se observa como fortaleza la estructura organizacional y la capacidad financiera de la organización para ampliar la infraestructura o adquirir tecnología de punta.

Dominio militar. El mar del Perú y los alrededores del Puerto de Matarani son custodiados por la Marina de Guerra, de manera totalmente independiente a la actividad del concesionario. A nivel de tierra firme, TISUR mantiene contrato con una empresa de seguridad, la cual controla los accesos, además se hace seguimiento al tipo de carga que se moviliza.

5.3 Principios Cardinales del Puerto de Matarani

Influencias de terceras partes. Las operaciones del Puerto de Matarani se ven afectadas por el desempeño de otros sectores, y principalmente de la minería, al ser los que utilizan los servicios portuarios. Así mismo hay una dependencia de la situación económica de Bolivia y Brasil, al ser usuarios del puerto.

Lazos pasados y presentes. El Puerto de Matarani inició operaciones en la década de los 40, bajo una administración militar, pasando luego a un ministerio, por su importancia para el comercio internacional. Desde el año 1999 existe una concesión para que sea operado por un consorcio privado, lo que se considera más eficiente que la administración estatal. Históricamente, ha sido un puerto especializado en el manejo de carga a granel, especialmente minerales, atendiendo por ende a grandes empresas mineras del sur peruano.

Contrabalance de los intereses. El puerto es una obra de interés público, al brindar servicio a distintos sectores económicos y ser un punto generador de desarrollo económico y social en la región macro sur del Perú. Pero al mismo tiempo es operado por una empresa privada, con el objetivo de generar rentabilidad lo que hace que se tenga que encontrar un punto de costos y tarifas que permita brindar un servicio al precio justo y obtener rendimiento para TISUR.

Conservación de los enemigos. El principal enemigo o competidor es el puerto del Callao, que es un ente a imitar a nivel nacional, por el gran volumen de carga que maneja. Es importante mantener a este puerto como un *benchmark* que impulse a la mejora continua.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Matarani

Luego de haber identificado los intereses del Puerto de Matarani se procede a desarrollar la matriz de intereses de la organización. Para cada interés se ha identificado la posición de los distintos grupos de interés (ver Tabla 23), como por ejemplo empleados o proveedores. También se considera la posición del Grupo Romero, que es el accionista y de los clientes, ya que su opinión es fundamental para la expansión de la operación.

Tabla 23

Matriz de Intereses del Puerto de Matarani (MIO)

Intereses organizacionales	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Movimiento de carga		Puerto del Callao*	Cientes nacionales y extranjeros	PRODUCE
		Puerto de Ilo*	SUNAT	MINEM
		Gobierno regional de Arequipa		MINAM*
2. Incremento de ventas		Concesionario	Puerto del Callao*	SUNAT
			Puerto de Ilo* Puerto de Arica* Gobierno regional de Arequipa Transportistas Agentes aduanales	
3. Rentabilidad		Concesionario	Puerto del Callao*	ENAPU*
			Puerto de Ilo* Gobierno regional de Arequipa	SUNAT
4. Eficiencia		Concesionario Transportistas Colaboradores	Puerto de Arica*	PRODUCE
			Puerto del Callao* Puerto de Ilo*	Agentes aduanales
5. Manejo de contenedores		Concesionario	Puerto de Arica*	Puerto de Ilo*
			Puerto del Callao* Colaboradores Transportistas Agentes aduanales	

Nota. Se identifica con * a los intereses opuestos.

En relación con el movimiento de carga, se observa que los otros puertos tienen intereses opuestos pues considerarán que Matarani es su competidor, restando la demanda por sus servicios, al incrementar el volumen que maneje. En cambio, para el gobierno regional es favorable por mayores ingresos y servicios para otras industrias. En cuanto a la SUNAT, le interesa el movimiento de carga, por los aranceles que genera, así como las ventas y rentabilidad del Puerto de Matarani, lo que conlleva a un pago de impuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En concordancia con los tres intereses de la organización y en el camino a lograr la visión que se tiene del Puerto de Matarani para el año 2025 se plantean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Al año 2025, el Puerto de Matarani movilizará un total de 13 millones de toneladas métricas de carga. Se tiene que en el año 2014 se movilizaron 3.4 millones de TM.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el año 2025 se alcanzarán ventas por S/.480 millones. A partir de ventas por S/.124 millones que se tuvieron en el año 2014.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** El rendimiento sobre patrimonio (ROE) que se obtendrá en el año 2025 será igual al 30%. Mientras que en el año 2013 el ROE que se obtuvo fue 22.87%.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** En el año 2025 se movilizará un promedio de 700 TM por hora. En el año 2014, el promedio fue de 500 TM.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** El 25% de la carga movilizada en el año 2025 corresponderá a contenedores. Durante el año 2014, la participación de los contenedores fue de 12%.

5.6 Conclusiones

Con los objetivos de largo plazo que se han desarrollado en este capítulo se establecen metas cuantitativas en relación con la carga movilizada, las ventas, el rendimiento sobre patrimonio y la eficiencia para el año 2025. Se tienen 10 años para lograr estos OLP, para lo cual se contará con estrategias claras porque son retadores, aunque se garantiza que son alcanzables, al basarse en incrementos anuales entre 10 y 12%. Además, se propondrán estrategias de diversificación en cuanto al tipo de carga que se maneja para aumentar así la eficiencia y el rendimiento, lo que se logrará atendiendo a clientes de distintos sectores productivos de la región sur del Perú, de Bolivia y del occidente de Brasil.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico que se desarrolla en este capítulo se inicia con la matriz FODA, en la que se proponen las estrategias, las que serán evaluadas usando distintas herramientas de análisis, como la matriz PEYEA, la BCG o la Gran Estrategia. A lo largo del capítulo se irán eliminando algunas estrategias, para al final definir cuáles son retenidas y cuáles de contingencia, mostrando la relación que tienen con los objetivos de largo plazo.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA se presenta en la Tabla 24. Allí se ven las fortalezas y debilidades que tiene el Puerto de Matarani, las cuales se definieron en el Capítulo IV y se presentaron en la MEFI. Estas se contrastan con las oportunidades y amenazas que se identificaron en el Capítulo III, las cuales se ven en la Matriz Evaluación de Factores Externos. Del cruce de estos factores críticos de éxito surgen las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño.
- Estrategia 2 (E2): Diversificarse concéntricamente al ofrecer servicios tecnificados de monitoreo y control de carga.
- Estrategia 3 (E3): Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.
- Estrategia 4 (E4): Hacer una alianza estratégica con empresa transportista brasileña para incrementar infraestructura.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse vertical hacia adelante con transportistas hacia alta mar.
- Estrategia 7 (E7): Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera.

	Fortalezas	Debilidades
	1 Grupo económico con capacidad de inversión 2 Sistema integrado de gestión 3 Baja tasa de rotación del personal 4 Servicios complementarios completos 5 Rapidez en atención a naves 6 Rentabilidad sobre patrimonio 7 Sistema Ofisis para el manejo de datos 8 Programa de comunicación con la comunidad 9 Mejora tecnológica continua	1 Puerto de bajo calado 2 Infraestructura insuficiente 3 Dependencia de clientes mineros 4 Espacio limitado 5 Baja rotación del activo 6 Presencia de accidentes laborales
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
1 Marco legal que favorece la inversión privada	E1 Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	E5 Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados
2 Acuerdos comerciales y Tratados de Libre Comercio	E2 Diversificarse concéntricamente al ofrecer servicios tecnificados de monitoreo y control de carga	E6 Integrarse vertical hacia adelante con transportistas hacia alta mar
3 Variación porcentual positiva de la demanda interna y el consumo		E7 Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera
4 Desarrollo de infraestructura vial (corredor vial interoceánico sur)	E3 Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicios de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores	E8 Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores
5 Crecimiento de importaciones		E9 Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos
6 Población del Perú en expansión, con disminución de la pobreza extrema	E4 Alianza estratégica con empresa transportista brasileña para incrementar infraestructura	E10 Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio
7 Crecimiento de la actividad agropecuaria en la Macro Región Sur Este		E11 Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos
8 Tendencia a construir buques portacontenedores más grandes		
9 Tecnología disponible para la actualización de infraestructura y de sistemas de gestión portuaria		
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
1 Pérdida de competitividad del país en un contexto internacional	E12 Crear alianzas con operadores logísticos	E13 Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos
2 Conflictos sociales que pueden paralizar las actividades económicas		
3 Desaceleración de las principales economías mundiales		E14 Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental constantes
4 Decrecimiento de la actividad minera, que es la principal fuente de ingreso del país		
5 Baja inversión en investigación y desarrollo		
6 Falta de recurso humano capacitado para el desarrollo de la actividad portuaria en el Perú		
7 A pesar de los EIA, el nivel de contaminación del mar peruano va en aumento		

- Estrategia 8 (E8): Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores.
- Estrategia 9 (E9): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio.
- Estrategia 11 (E11): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos.
- Estrategia 12 (E12): Crear alianzas con operadores logísticos.
- Estrategia 13 (E13): Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos.
- Estrategia 14 (E14): Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental constantes.

Ahora que se han identificado las estrategias, se procede a clasificarlas, de acuerdo con D'Alessio (2013) en los cuatro grupos de estrategias externas alternativas que existen: (a) intensivas, (b) defensivas, (c) de diversificación y (d) de integración. En la Tabla 25 se presenta la clasificación.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En la Tabla 26 se muestra la Matriz PEYEA que se ha desarrollado para el Puerto de Matarani. Se observa que este terminal portuario cuenta con fortaleza financiera, pero con baja ventaja competitiva, por lo que ha ido perdiendo participación si lo comparamos con la zona centro occidental de Sudamérica. En cuanto al entorno se observa que es estable y en una industria, la de logística, con fortaleza. Estos datos se han plasmado (Figura 31), que revela la necesidad de adoptar una postura agresiva, por lo que se sugiere implementar las estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos, como las siguientes:

- Estrategia 2 (E2): Diversificarse concéntricamente al ofrecer servicios tecnificados de monitoreo y control de carga.
- Estrategia 3 (E3): Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse vertical hacia adelante con transportistas hacia alta mar.
- Estrategia 14 (E14): Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental.

Tabla 25

Identificación de los Tipos de Estrategias Desarrolladas

	Estrategia	Clasificación
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	Intensiva. Desarrollo de mercados
E2	Diversificarse concéntricamente al ofrecer servicios tecnificados de monitoreo y control de carga	Diversificación. Diversificación concéntrica
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores	Integración. Integración vertical hacia atrás
E4	Hacer una alianza estratégica es con empresa transportista brasileña para incrementar infraestructura	Defensiva. Aventura conjunta
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados	Intensiva. Desarrollo de producto
E6	Integrarse vertical hacia adelante con transportistas hacia alta mar	Integración. Integración vertical hacia adelante
E7	Lograr acuerdos de entendimiento en la industria manufacturera	Intensiva. Desarrollo de Mercado
E8	Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores	Intensiva. Desarrollo de Mercado
E9	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos	Intensiva. Desarrollo del Mercado
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	Intensiva. Penetración del Mercado
E11	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos	Intensiva. Desarrollo de Mercado
E12	Crear alianzas con operadores logísticos	Defensiva. Aventura conjunta
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	Intensiva. Penetración del Mercado
E14	Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental constantes	Integración. Integración vertical hacia atrás

Tabla 26

Matriz PEYEA del Puerto de Matarani

Posición Estratégica Interna	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor	
	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5 Prom	
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3 3.22	
Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2 Prom	
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2 -3.44	
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2 2.56	
Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	3	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	2	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	3	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	2 Prom	
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	3 -2.75	
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	4 3.25	
	Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento		bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	
2. Potencial de utilidades		bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	
3. Estabilidad financiera		baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	5	
4. Conocimiento tecnológico		simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4	
5. Utilización de recursos		ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
6. Intensidad de Capital		baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	
7. Facilidad de entrada al mercado		fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	5	
8. Productividad / Utilización de la capacidad		baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4 Prom	
9. Poder de negociación de los productores		bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3 4.44	

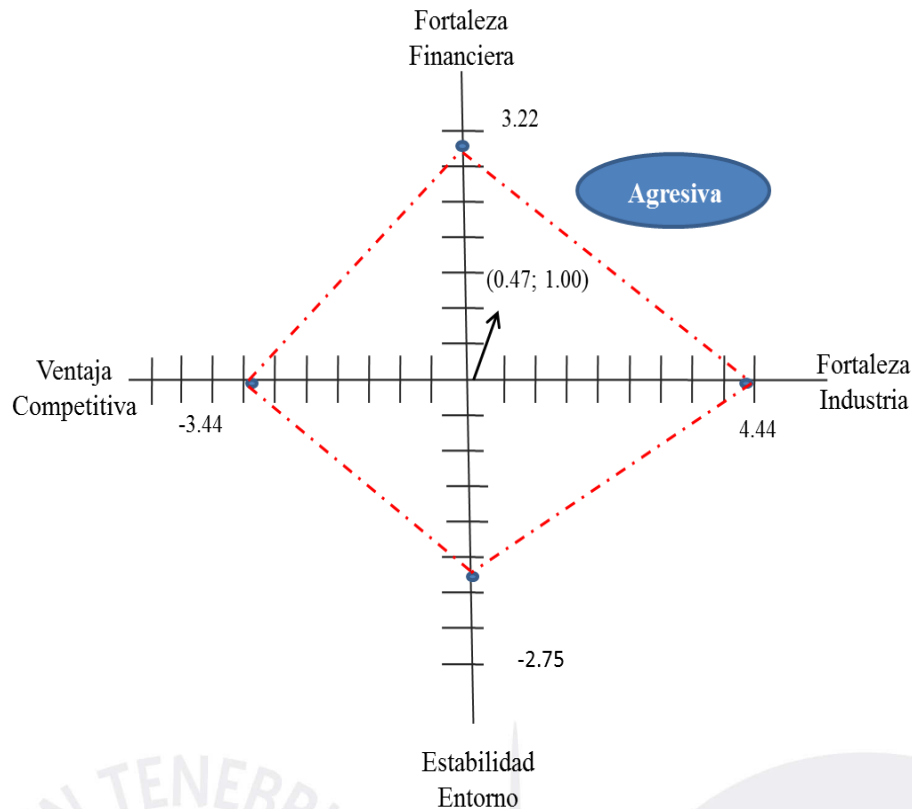


Figura 31. Gráfico de la MPEYEA

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con el análisis que se presenta en la Figura 32 se conoce que los servicios del Puerto de Matarani son clasificados de distintas formas: (a) carga sólida a granel es vaca porque es la carga de mayor demanda y donde existe un mercado atractivo sostenible, (b) contenedores y líquidos a granel son interrogantes porque mucho dependerá la participación del mercado que se desarrolle y los costos a futuro para ser competitivos, y (c) fraccionada son servicios tipo perro porque existe una baja demanda y por el tipo de carga no augura buenos resultados de crecimiento. En función de estos resultados tiene que adoptarse una combinación de estrategias.

Para la carga en contenedores se adoptan las estrategias de integración, las intensivas y las aventuras conjuntas:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño.

- Estrategia 3 (E3): Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores .
- Estrategia 4 (E4): Hacer una alianza estratégica con empresa transportista brasileña para incrementar infraestructura.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar.
- Estrategia 7 (E7): Lograr acuerdos de entendimiento con la Industria Manufacturera.
- Estrategia 8 (E8): Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio.
- Estrategia 11 (E11): Lograr acuerdo de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos.
- Estrategia 14 (E14): Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental constantes.

Para la carga en granel, que es signo de interrogación, se adoptan las estrategias intensivas o de desinversión:

- Estrategia 9 (E9): Lograr acuerdo de entendimiento con el mercado de importadores de granos.
- Estrategia 13 (E13): Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos.

Para la carga líquida a granel y la fraccionada, que son tipo perro, se implementan las estrategias de liquidación, desinversión o reducción. Este tipo de estrategias no se derivaron del FODA ya que estos servicios son marginales en la operación del Puerto de Matarani.

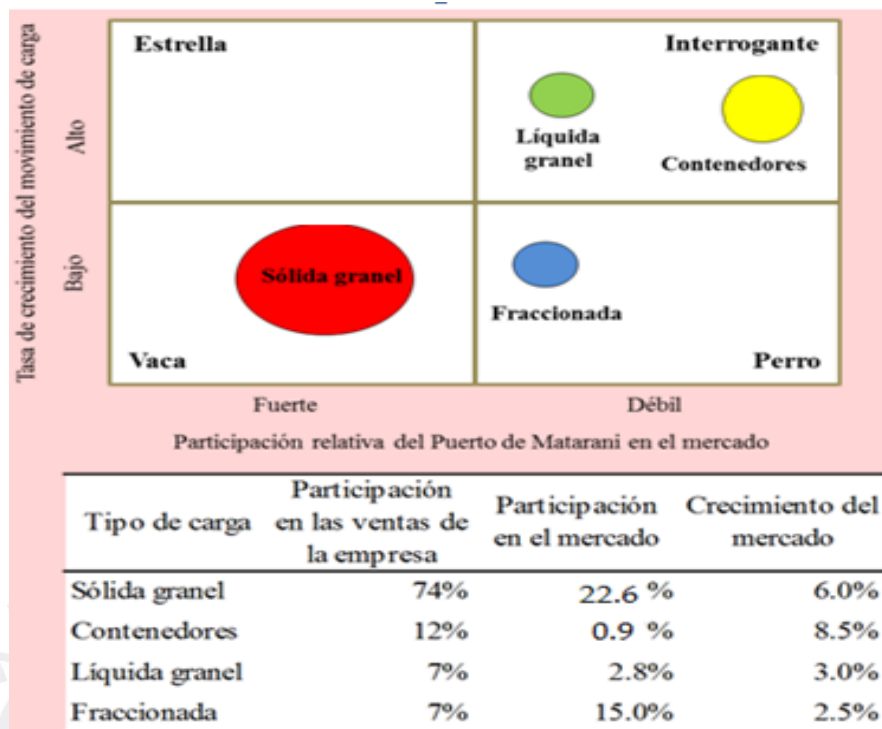


Figura 32. Matriz BCG del Puerto de Matarani en el mercado peruano.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se ha construido utilizando el resultado de la MEFE y de la MEFI. En la Figura 33 se observa como los valores se cruzan en el Cuadrante V, indicando que debe retener la posición que actualmente tiene, y busca acercarse al cuadrante I. En este caso la manera de obtener mayor ventaja competitiva se dará a través de la implementación de estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos, como son las siguientes:

- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados.
- Estrategia 9 (E9): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos.

- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio.
- Estrategia 13 (E13): Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos.

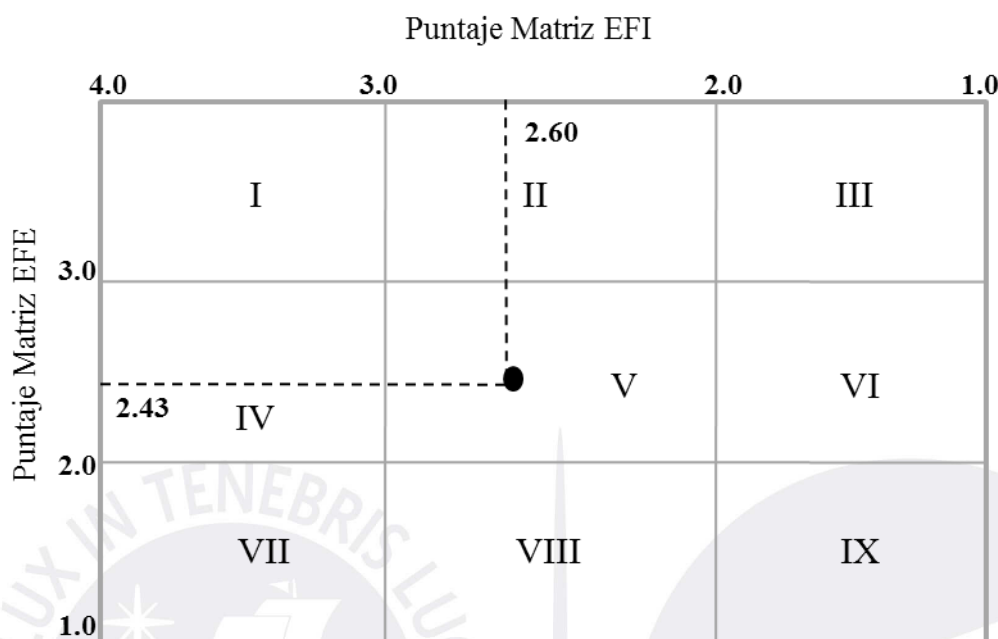


Figura 33. Matriz Interna Externa del Puerto de Matarani.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Este es el último paso antes de presentar la Matriz de Decisión Estratégica que es la primera etapa de eliminación. Con la Figura 34 se nota que la posición competitiva del Puerto de Matarani es débil, pero en un mercado de rápido crecimiento, lo que hace que se ubique en el Cuadrante II. Esto lleva a apoyar la implementación de las estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos o de integración horizontal, como las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados.
- Estrategia 7 (E7): Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera.

- Estrategia 8 (E8): Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores.
- Estrategia 9 (E9): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio.
- Estrategia 11 (E11): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos.
- Estrategia 13 (E13): Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos.

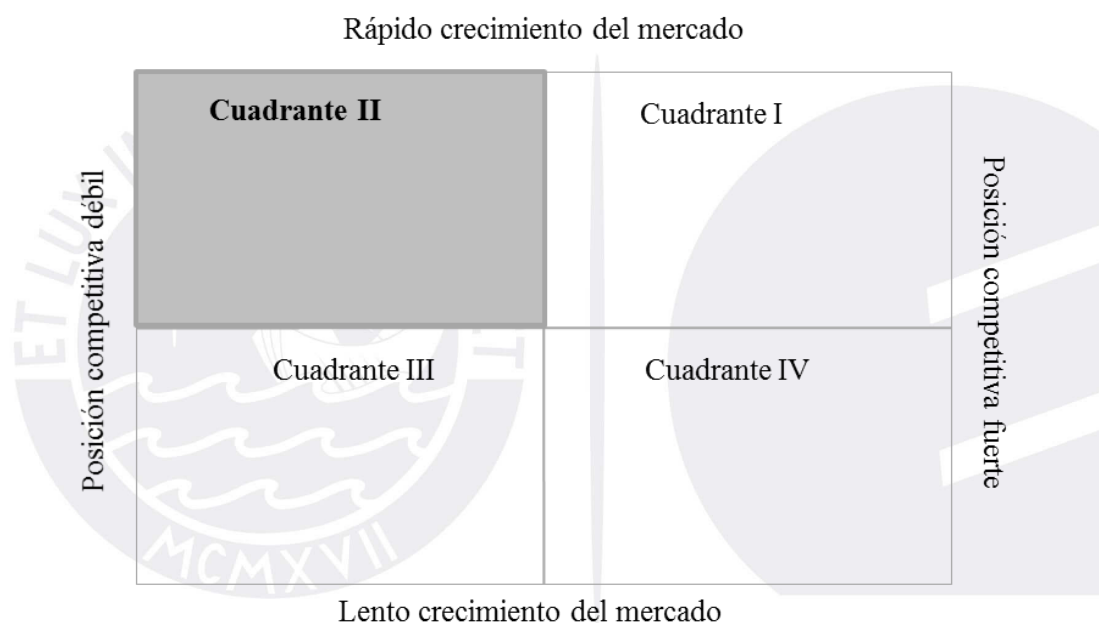


Figura 34. Matriz Gran Estrategia del Puerto de Matarani

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Tabla 27 constituye la Matriz de Decisión Estratégica, donde se han plasmado los resultados de las herramientas de análisis que se han aplicado. El criterio de selección o de retención es que una estrategia sea apoyada por tres o más de las herramientas usadas (D'Alessio, 2013), por lo que en este caso se sigue el análisis con 11 de las 14 estrategias que se crearon en la FODA.

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica del Puerto de Matarani

	Estrategia	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	Intensiva. Desarrollo de mercados	X		X		X	3
E2	Diversificarse concéntricamente al ofrecer servicios tecnificados de monitoreo y control de carga	Diversificación. Diversificación concéntrica	X	X				2
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores	Integración. Integración vertical hacia atrás	X	X	X			3
E4	Hacer una alianza estratégica con empresa transportista brasileña para incrementar infraestructura	Defensiva. Aventura conjunta	X		X			2
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados	Intensiva. Desarrollo de product	X		X	X	X	4
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar	Integración. Integración vertical hacia adelante	X	X	X			3
E7	Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera	Intensiva. Desarrollo de Mercado	X		X		X	3
E8	Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores	Intensiva. Desarrollo de Mercado	X		X		X	3
E9	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos	Intensiva. Desarrollo del Mercado	X		X	X	X	4
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	Intensiva. Penetración del Mercado	X		X	X	X	4
E11	Lograr acuerdos de entendimiento con mercado de importadores / exportadores bolivianos	Intensiva. Desarrollo de Mercado	X		X		X	3
E12	Crear alianzas con operadores logísticos	Defensiva. Aventura conjunta	X					1
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	Intensiva. Penetración del Mercado	X		X	X	X	4
E14	Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental constantes	Integración. Integración vertical hacia atrás	X	X	X			3

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que se muestra en la Tabla 28 constituye la primera herramienta de análisis estratégico cuantitativo que se presenta en el proceso estratégico. Al evaluar con un puntaje ponderado a cada estrategia se conoce cuáles tienen prioridad en la asignación de recursos y en la implementación, mientras que el criterio para retener una estrategia es que obtenga un promedio ponderado de 5.00 o superior. Es así que las estrategias con mayor puntaje son las que permiten el mayor aprovechamiento de las oportunidades del entorno, utilizando las fortalezas que tiene el puerto, reduciendo las debilidades y protegiéndose ante las amenazas.

En base a esto se recomienda en primer lugar la implementación de la Estrategia 5 que indica *desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados*, junto con la Estrategia 11, *lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores/exportadores bolivianos*. Así mismo, se decide que la Estrategia 14 pasa a ser de contingencia, por haber obtenido un promedio inferior a 5.00.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En este punto se analiza la viabilidad de las 10 estrategias que hasta el momento se tienen retenidas. Este análisis se desarrolla en base a cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) genera ventaja competitiva. En la Tabla 29, que se presenta más adelante, se observa que todas las estrategias cumplen con los criterios y por lo tanto se aceptan.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Corresponde el turno de que las estrategias sean sometidas a la evaluación de los criterios éticos. En la Tabla 30 se observa que las estrategias evaluadas son justas en todos los sentidos. Además, promueven los derechos de las personas y son excelentes en cuanto al utilitarismo. Es por esto que se decide continuar el análisis con las 10 estrategias evaluadas.

		Estrategia 1 Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño		Estrategia 3 Integrarse verticalmente hacia atrás para hacer todo tipo de mantenimiento que requiera el puerto		Estrategia 5 Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados		Estrategia 6 Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar		Estrategia 7 Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera		Estrategia 8 Lograr acuerdos entendimientos con los agroexportador es		Estrategia 9 Lograr acuerdos de entendimiento el mercado de importadores de granos		Estrategia 10 Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final		Estrategia 11 Lograr acuerdos de entendimiento el mercado de importadores / exportadores bolivianos		Estrategia 13 Penetrar el mercado de las empresas mineras , captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos		Estrategia 14 Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones del impacto ambiental constantes	
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																							
1 Marco Legal que favorece la inversión privada	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
2 Acuerdos comerciales y Tratados de Libre Comercio	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12
3 Variación porcentual positiva de la demanda interna y el consumo	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06
4 Desarrollo de infraestructura vial (corredor vial interoceánico sur)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07
5 Crecimiento de importaciones	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07
6 Población del Perú en expansión , con disminución de la pobreza extrema	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05
7 Crecimiento de la actividad agropecuaria en la Macro Región Sur Este	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
8 Tendencia a construir buques portacontenedores más grandes	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24
9 Tecnología disponible para la actualización de infraestructura y de sistemas de gestión portuaria	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Amenazas																							
1 Pérdida de competitividad del país en un contexto internacional	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
2 Conflictos sociales que pueden paralizar las actividades económicas	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24
3 Desaceleración de las principales economías mundiales	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07
4 Decrecimiento de la actividad minera , que es la principal fuente de ingreso del país	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
5 Baja inversión en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
6 Falta de recurso humano capacitado para el desarrollo de la actividad portuaria en el Perú	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
7 A pesar de los EIA , el nivel de contaminación del mar peruano	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Fortalezas																							
1 Grupo económico con capacidad de inversión	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
2 Sistema integrado de gestión	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21
3 Baja tasa de rotación	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04
4 Servicios complementarios completos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
5 Rapidez en atención a naves	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
6 Rentabilidad sobre patrimonio	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
7 Sistema Ofisis para el manejo de datos	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05
8 Programa de comunicación con la comunidad	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
9 Mejora tecnológica continua	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Debilidades																							
1 Puerto de bajo calado	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2 Infraestructura insuficiente	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07
3 Dependencia de los clientes mineros	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
4 Espacio limitado	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
5 Baja rotación del activo	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05
6 Presencia de accidentes laborales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
Puntaje Total	1.92		6.22		5.90		6.28		5.70		5.07		5.69		6.00		5.54		6.10		4.88		3.71

Tabla 29

Matriz de Rumelt del Puerto de Matarani

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Lograr acuerdos de entendimiento con importadores / exportadores bolivianos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 30

Matriz de Ética del Puerto de Matarani

Derecho	E1	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E13
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A lo largo de este capítulo se han evaluado las estrategias que se plantearon en la matriz FODA y las que se detallan a continuación son las retenidas, es decir, las que se recomienda implementar de inmediato:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño.
- Estrategia 3 (E3): Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar.

- Estrategia 7 (E7): Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera.
- Estrategia 8 (E8): Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores.
- Estrategia 9 (E9): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio.
- Estrategia 11 (E11): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos.
- Estrategia 13 (E13): Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos.

Las siguientes, en cambio, son las estrategias de contingencia. Las cuales, de acuerdo con D'Alessio (2013) no es recomendable implementarlas en estos momentos pero que a lo largo del horizonte del tiempo para el cual se desarrolla este planeamiento estratégico podrían aplicarse:

- Estrategia 2 (E2): Diversificarse concéntricamente al ofrecer servicios tecnificados de monitoreo y control de carga.
- Estrategia 4 (E4): Hacer alianza estratégica con empresa transportista brasileña para incrementar infraestructura.
- Estrategia 12 (E12): Crear alianzas con operadores logísticos.
- Estrategia 14 (E14): Integración vertical hacia atrás para desarrollar EIA y mediciones de impacto ambiental constantes.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se conoce que se tienen 10 estrategias retenidas, las cuales han pasado un riguroso proceso de evaluación. Ahora, en la Tabla 31, son contrastadas con los OLP . Se ve que

Tabla 31

Matriz de Estrategias vs. OLP del Puerto de Matarani

Estrategias		Objetivos de largo plazo (OLP)				
		Al año 2025, el Puerto de Matarani movilizará un total de 13 millones de toneladas métricas de carga	Para el año 2025 se alcanzarán ventas por S/.480 millones	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) que se obtendrá en el año 2025 será igual al 30%.	En el año 2025 se movilizará un promedio de 700 TM por hora	El 25% de la carga movilizada en el año 2025 corresponderá a contenedores
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	X	X	X	X	X
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.			X		
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados	X	X	X		X
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar	X	X			
E7	Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera	X	X	X	X	X
E8	Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores	X	X	X	X	X
E9	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos	X	X	X		
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	X	X	X	X	X
E11	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos	X	X	X		X
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	X	X	X		

tres de las estrategias contribuirán a lograr los cinco OLP y ello es altamente favorable, ya que los recursos que se les asignen habrán sido aprovechados al máximo, en la búsqueda por lograr la visión propuesta para el año 2025.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Como punto final del proceso estratégico se pretende anticiparse a las reacciones de los competidores, especulando sobre lo que harán ante las estrategias que se han retenido. En la Tabla 32 se observa que los competidores, que son los puertos de Ilo y Arica reaccionarán de forma diferente, en función de la infraestructura que actualmente poseen y los servicios que brindan.

Tabla 32

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Puerto de Matarani

	Estrategias	Puerto de Ilo	Puerto de Arica
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño		Mejorar infraestructura para atender buques Panamax y post-Panamax
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.		
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados		Hacer uso eficiente de su patio de contenedores
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar		
E7	Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera		Diseñar más servicios para ofrecer a los clientes actuales
E8	Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores	Continuar atendiendo a la agroindustria	Continuar atendiendo a la agroindustria
E9	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos	Ampliar silos	Ampliar silos
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	Ofrecer servicios a la industria manufacturera	Ofrecer servicios a la industria manufacturera
E11	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos		Retener clientes
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	Retener a sus clientes del sector minería	Retener a sus clientes del sector minería

6.13 Conclusiones

Se inició el proceso estratégico con el desarrollo de la matriz FODA, en la cual se generaron 14 estrategias, pero luego de ser evaluadas se decidió retener e implementar las siguiente 10, que guiarán al Puerto de Matarani a lograr sus OLP:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño.
- Estrategia 3 (E3): Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar.
- Estrategia 7 (E7): Lograr acuerdos de entendimiento con la industria manufacturera.
- Estrategia 8 (E8): Lograr acuerdos de entendimiento con los agroexportadores.
- Estrategia 9 (E9): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos.
- Estrategia 10 (E10): Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio.
- Estrategia 11 (E11): Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos.
- Estrategia 13 (E13): Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) deben establecerse los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales son hitos que van marcando el camino (D'Alessio, 2013). Es por ello que a continuación se presentan los tres OLP que se desarrollaron en el Capítulo V, con sus OCP:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al año 2025, el Puerto de Matarani movilizará un total de 13 millones de toneladas métricas de carga. Se tiene que en el año 2014 se movilizaron 3.4 millones de TM.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): En el año 2016 se movilizarán 3.8 millones de TM, subiendo a 8.6 millones de TM en el año 2022 y a 13 millones TM para el 2025. En el año 2014 se movilizaron un promedio de 3.4 millones TM.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): En el año 2016 utilizarán el puerto de Matarani un total de 430 naves, pasando a ser 760 en el año 2022 y 1,032 en el 2025. El último dato que se posee es el del año 2014, cuando se atendieron a 408 barcos.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): En el año 2016 se contará con 44,300 horas hombre de capacitación para el personal en técnicas de seguridad, manejo de emergencias en puerto y otros que permitan la sostenibilidad de la operación, pasando a ser 57,000 en el 2022 y 76,000 en el 2025. En el año 2014 se tuvieron 32,174 horas hombre capacitadas.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2025 se alcanzarán ventas por S/.480 millones. A partir de ventas por S/.124 millones que se tuvieron en el año 2014.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Los ingresos por movilización de contenedores representarán el 14% de las ventas totales en el año 2016,

ascendiendo a 20% en el 2022 y a 25% en el 2025. Para el año 2014 este terminal portuario registró un 12% de sus ventas por movilización de contenedores.

- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** En el año 2016, el puerto de Matarani registrará ventas por S/.142 millones, pasando para el año 2022 a vender S/.320 millones y luego S/.480 en el período 2025. Las ventas en el año 2014 llegaron a S/.124 millones.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** Capacitar al 70% del personal en temas de calidad en el año 2017, aumentándolo a 80% en el año 2020, a 90% en el 2023, logrando el 100% de capacitación al año 2025. Todavía no se han realizado capacitaciones en torno a temas de calidad en el Puerto de Matarani

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): El rendimiento sobre patrimonio (ROE) que se obtendrá en el año 2025 será igual al 30%. Mientras que en el año 2013 el ROE que se obtuvo fue 22.87%.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Lograr que el costo de los servicios represente un 38.5% de los ingresos en el año 2018, pasando a ser 35.5% en el 2021 y 33% en el 2025. Se conoce que durante el año 2014, el costo de los servicios fue el 39.5% de los ingresos.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** En el año 2017 se generará un ROE igual a 23.2%, subiendo a 27% para el 2022 y 30% en el año 2025. Durante el año 2013 el ROE del puerto de Matarani fue de 22.87%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el año 2025 se movilizará un promedio de 700 TM por hora. En el año 2014, el promedio fue de 500 TM.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1):** El promedio de toneladas movilizadas por hora será de 525 en el 2017, para posteriormente ascender a 600 TM en el 2020 y

700 TM en el año 2025. Durante el 2014 se movilizó un promedio de 500 TM por hora.

- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2):** Para el año 2019, un 25% de los equipos tendrá un uso inferior a tres años. Luego, en el año 2022 se logrará que el 50% de los equipos tenga todavía vida útil contable, logrando que al 2025 el 70% de los mismos. Hasta el 2015 el equipo era anticuado y en su mayoría totalmente depreciado.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): El 25% de la carga movilizada en el año 2025 corresponderá a contenedores. Durante el año 2014, la participación de los contenedores fue de 12%.

- **Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1):** En el año 2017, un 9% de las ventas serán generadas por el sector agroindustrial, elevándose a 12% en el año 2020 y a 17% durante el 2025. Para el año 2014 el porcentaje de contenedores movilizados que correspondían al sector agroindustrial era de 7%.
- **Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2):** Reducir la carga líquida a granel al 6% del total movilizado en el año 2018, para disminuir al 4.5% en el 2021 y a 4% en el año 2025. Durante el 2014, la carga líquida a granel representó el 7% del total desplazado.
- **Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3):** Tener un 16% de la carga total movilizada en contenedores para el año 2018, subiendo a 20% en el año 2021 y a 25% en el 2025. Durante el año 2014, la participación de los contenedores fue de 12%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Dentro de los recursos se han incluido los humanos, tecnológicos, tangibles y financieros, detallándose como se ve en la Tabla 33. Destaca la contratación de expertos para capacitaciones, así como el acceso a herramientas de tecnología de la información. Así

OLP		OCP	Recursos	
OLP1	Al año 2025, el Puerto de Matarani movilizará un total de 13 millones de toneladas métricas de carga	OCP1.1	En el año 2016 se movilizarán 3.8 millones de TM, subiendo a 8.6 millones de TM en el año 2022 y a 13 millones TM para el 2025. En el año 2014 se movilizaron un promedio de 3.4 millones TM.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores, dos torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM licar la capacidad de almacenes y silos. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y cursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
		OCP1.2	En el año 2016 utilizarán el puerto de Matarani un total de 430 naves, pasando a ser 760 en el año 2022 y 1,032 en el 2025. El último dato que se posee es el del año 2014, cuando se atendieron a 408 barcos.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores, dos torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM /hora y duplicar la capacidad de almacenes y silos. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de grúas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
		OCP1.3	En el año 2016 se contará con 44,300 horas hombre de capacitación para el personal en técnicas de seguridad, manejo de emergencias en puerto y otros que permitan la sostenibilidad de la operación, pasando a ser 57,000 en el 2022 y 76,000 en el 2025. En el año 2014 se tuvieron 32,174 horas hombre capacitadas.	Físico: adquisición de equipos multimedia. Tecnológico: sistemas de capacitación, adquirir simuladores de operación de grúas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel. Gestión de manejo de conflictos.
OLP2	Para el año 2025 se alcanzarán ventas por S/.480 millones	OCP2.1	Los ingresos por movilización de contenedores representarán el 14% de las ventas totales en el año 2016, ascendiendo a 20% en el 2022 y a 25% en el 2025. Para el año 2014 este terminal portuario registró un 12% de sus ventas por movilización de contenedores.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
		OCP2.2	En el año 2016, el puerto de Matarani registrará ventas por S/.142 millones, pasando para el año 2022 a vender S/.320 millones y luego S/.480 en el período 2025. Las ventas en el año 2014 llegaron a S/.124 millones.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores, dos torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM /hora y duplicar la capacidad de almacenes y silos. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel. Gestión de marketing, comercial y negociación.
		OCP2.3	Capacitar al 70% del personal en temas de calidad en el año 2017, aumentándolo a 80% en el año 2020 y a 90% en el 2023, logrando 100% al 2025. Todavía no se han realizado capacitaciones en torno a temas de calidad en el Puerto de Matarani	Físico: adquisición de equipos multimedia. Tecnológico: sistemas de capacitación, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel. Gestión de manejo de conflictos.
OLP3	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) que se obtendrá en el año 2025 será igual al 30%	OCP3.1	Lograr que el costo de los servicios represente un 38.5% de los ingresos en el año 2018, pasando a ser 35.5% en el 2021 y 33.0% en el 2025. Se conoce que durante el año 2014, el costo de los servicios fue el 39.5% de los ingresos.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores, dos torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM /hora y duplicar la capacidad de almacenes y silos. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores y mejora de eficiencia. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos, mejorando eficiencia. Capacitación a todo nivel. Gestión financiera, comercial y negociación.
		OCP3.2	En el año 2017 se generará un ROE igual a 23.2%, subiendo a 27% para el 2022 y 30% en el año 2025. Durante el año 2013 el ROE del puerto de Matarani fue de 22.87%.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores, dos torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM /hora y duplicar la capacidad de almacenes y silos. Tecnológico: adquirir SAP y tecnología aplicada para el adecuado manejo. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos, mejorando eficiencia. Capacitación a todo nivel. Gestión financiera, comercial y negociación.
OLP4	En el año 2025 se movilizará un promedio de 700 TM por hora	OCP4.1	El promedio de toneladas movilizadas por hora será de 525 en el 2017, para posteriormente ascender a 600 TM en el 2020 y 700 TM en el año 2025. Durante el 2014 se movilizó un promedio de 500 TM por hora.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
		OCP4.2	Para el año 2019, un 25% de los equipos tendrá un uso inferior a tres años. Luego, en el año 2022 se logrará que el 50% de los equipos tenga todavía vida útil contable, culminando en 70% al 2025. Hasta el 2015 el equipo era anticuado y en su mayoría totalmente depreciado.	Físico: renovación periódica de equipos. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
OLP5	El 25% de la carga movilizada en el año 2025 corresponderá a contenedores	OCP5.1	En el año 2017, un 9% de las ventas serán generadas por el sector agroindustrial, elevándose a 12% en el año 2020 y a 17% durante el 2025. Para el año 2014 el porcentaje de contenedores movilizados que correspondían al sector agroindustrial era de 7%.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores, dos torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM /hora y duplicar la capacidad de almacenes y silos. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
		OCP5.2	Reducir la carga líquida a granel al 6% del total movilizado en el año 2018, para disminuirla al 4.5% en el 2021 y a 4% en el año 2025. Durante el 2014, la carga líquida a granel representó el 7% del total desplazado.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.
		OCP5.3	Tener un 16% de la carga total movilizada en contenedores para el año 2018, subiendo a 20% en el año 2021 y a 25% en el 2025. Durante el año 2014, la participación de los contenedores fue de 12%.	Físico: Instalar una grúa pórtico para contenedores, una grúa RTG para la apilación de contenedores. Tecnológico: adquirir tecnología aplicada a la carga de contenedores, adquirir simuladores de operación de gruas y equipos. Recursos Humanos: programas de capacitación para manejo de grúas y nuevos equipos. Capacitación a todo nivel.

mismo, es indispensable contar con infraestructura y equipos, así como con el apoyo de la gerencia general para lograr los objetivos de corto plazo.

Es necesaria la asignación de estos recursos para que la administración del Puerto de Matarani pueda alcanzar sus objetivos, tanto los de corto como los de largo plazo. Si no se diera una correcta asignación se corre el riesgo de que no se alcance la visión que se definió en el Capítulo II para el año 2025. Sin embargo, también es importante analizar el costo de los mismos, lo cual se muestra en la Tabla 34, donde se observa que se necesita una inversión de US\$ 18,820 miles. Es importante mencionar que la vida útil de las grúas y de las torres neumáticas sobrepasa los 20 años, por lo cual se extiende más allá del alcance de este Plan Estratégico, que llega hasta el año 2025.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son enunciados que una empresa se compromete a cumplir, dándose a conocer en su entorno, de modo tal que al cumplirlos crean confianza en sus empleados, clientes, proveedores y otros entes externos (Villarroel, 2015). El marco de ejecución de la planeación estratégica lo establecen los valores y el código de ética que se presentaron en el Capítulo II. En paralelo, se establecen las políticas para el puerto de Matarani, las cuales se presentan a continuación y luego, en la Tabla 35 son asociadas con las estrategias retenidas:

- P1: Promover la seguridad en todas las actividades y áreas del puerto, así como en el transporte terrestre asociado al manejo de la mercancía.
- P2: Fomentar la educación y formación permanente para todos los empleados.
- P3: Mejorar continuamente promoviendo salarial y laboralmente a los empleados a partir de su rendimiento funcional objetivamente analizado.
- P4: Incentivar la cooperación de todas las áreas de la organización.
- P5: Fortalecer las distintas cadenas productivas del sur del Perú.
- P6: Tener precios justos, de acuerdo a la calidad de los servicios que se brindan.

Tabla 34

Inversión Requerida en Equipos Físicos y Tecnología

Descripción	Cantidad	Costo unitario (en miles de US\$)	Costo total
Grúa pórtico para contenedores	1	11,000	11,000
Grúa RTG	1	2,200	2,200
Torres neumáticas absorbentes Vigan de 400 TM/hora	2	1,600	3,200
Software operación	1	800	800
Simuladores de operación	2	610	1,220
Equipos de multimedia	1	400	400
Total			18,820

Nota. Estimado en base a cotizaciones solicitadas por los investigadores a través de llamadas telefónicas y de visitas personales.

Tabla 35

Matriz de Políticas vs. Estrategias del Puerto de Matarani

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	X	X	X	X	X	X
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para prestar servicio de traslado desde los almacenes del cliente y acopio de mercadería en almacenes intermedios para ofrecer un servicio integrado y a costos marginales menores.	X		X			
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados	X	X	X	X	X	X
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar	X	X	X	X		X
E7	Lograr acuerdos de entendimiento en la industria manufacturera	X	X	X	X	X	X
E8	Lograr acuerdos de entendimiento en mercado de agroexportadores	X	X	X	X	X	X
E9	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores de granos	X		X	X		X
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	X		X	X	X	X
E11	Lograr acuerdos de entendimiento con el mercado de importadores / exportadores bolivianos	X		X	X		X
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	X	X	X	X		X

7.4 Estructura del Puerto de Matarani

Explicó D'Alessio (2013) que no es factible completar un planeamiento estratégico, implementando las estrategias retenidas, si se mantiene la estructura organizacional que el Puerto de Matarani tiene actualmente. Es por esto que se ha diseñado una nueva estructura, la cual se presenta en la Figura 35. Las diferencias principales son: (a) un área de responsabilidad social que reporta directamente al Gerente General para poder involucrarse en las actividades de toda la empresa, con programas globales; (b) se han reducido el número de gerencias a tres, creando un nivel de jefaturas y elevando la importancia que tiene el área comercial, ya que se debe adoptar una actitud proactiva en las ventas ; y (c) se crea el cargo de jefe de seguridad, para velar por el personal, los clientes, la mercadería y la protección ambiental.

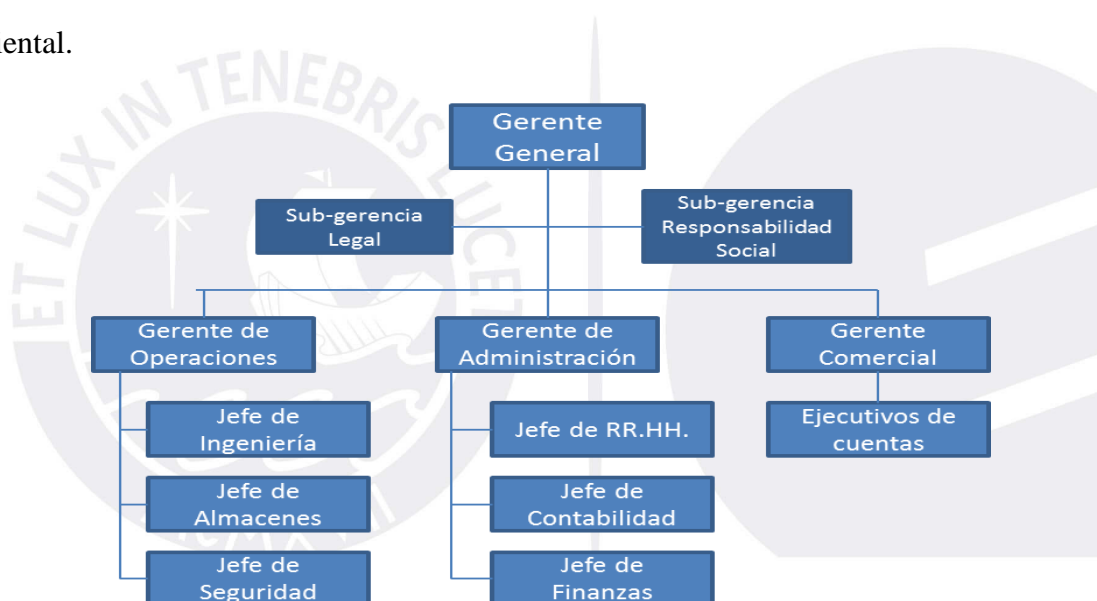


Figura 35. Estructura del Puerto de Matarani.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En el organigrama que se ha presentado en el punto anterior se observa la creación de la sub-gerencia de responsabilidad social, la cual contará con los recursos y con la autoridad para crear programas que involucren a todas las áreas de la empresa. Se entiende que la empresa tiene responsabilidad en primer lugar con todos sus empleados, para brindarles un trabajo estable, formal y con condiciones dignas, pero además seguro y que les permita

desarrollar sus competencias. Luego se reconoce la responsabilidad con los proveedores, al pago puntual y las relaciones transparentes, así como con el gobierno regional y la SUNAT, sin dejar de lado a los clientes, a quienes se les debe ofrecer seguridad y confidencialidad, cumpliendo con lo acordado. El círculo más amplio de la responsabilidad social es con las comunidades de la zona y con el medio ambiente, reduciendo el impacto negativo, que cualquier actividad económica tiene y en especial contribuyendo a disminuir la contaminación de los mares peruano.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Arana, 2003, p.1). Para la implementación exitosa de este planeamiento estratégico se necesita que todos los empleados del Puerto de Matarani estén motivados para lograr la visión que se propuso en el Capítulo II. Como la motivación se identifica mediante las acciones y reacciones de las personas, se espera que estas estén orientadas al logro de los objetivos. En la Figura 36, se observa cómo los pensamientos y sentimientos definen la actitud. En este contexto, es importante entender el estilo gerencial que se ha utilizado hasta la fecha, el cual se ha basado en una supervisión directa, pero ahora se necesita un enfoque en la gestión y en el trabajo por objetivos.

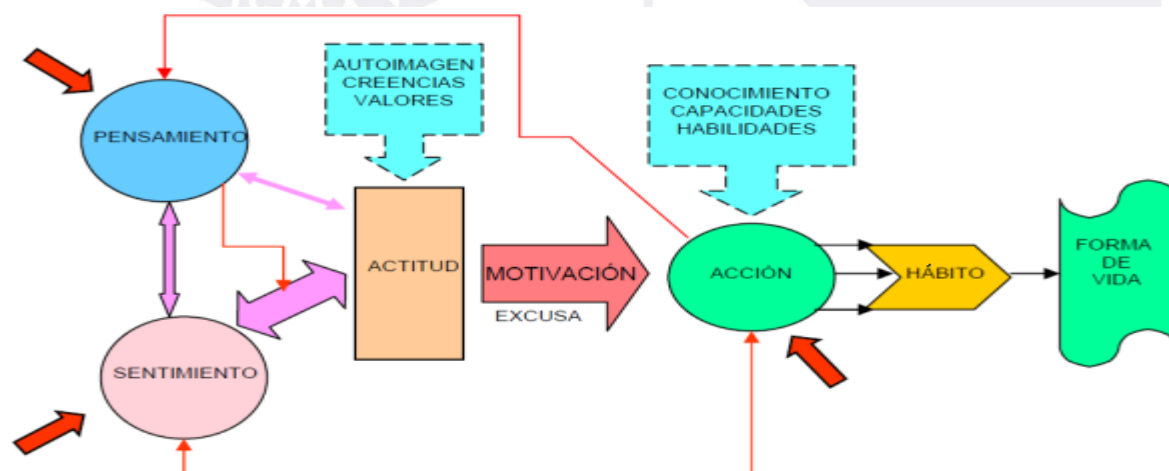


Figura 36. Modelo del proceso de la motivación. Tomado de “La motivación,” por W. Sandoval, 2007. *Publicaciones de la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador (ESPE)*, 02-2338364, p. 8.

7.7 Gestión del Cambio

Uno de los modelos más difundidos y utilizados sobre el proceso de cambio es el modelo en tres etapas de Kurt Lewin, el cual posteriormente fue desarrollado por Schein (León, 2002). Este modelo establece que todo comportamiento o situación es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas impulsadoras y las restrictivas. Lo que se plantea es descongelar los valores antiguos, cambiarlos y luego re-congelar los nuevos valores. A continuación, se presentan las tres etapas de la gestión del cambio, las cuales son aplicables al puerto de Matarani:

- Primera etapa: Se descongela el estado o situación actual para que se sienta de manera inminente la necesidad del cambio. Cuando la alta gerencia y los mandos medios sientan la necesidad de cambiar, entonces se mostrarán más dispuestos a aceptar la nueva estructura, estrategias y objetivos que se han diseñado. Con esto se logra la cooperación de los miembros de la organización.
- Segunda etapa: Es donde se produce el cambio, es un estado de transición, el cual será complejo porque se pretende instaurar la nueva visión, que plantea ser proactivos y buscar el crecimiento y desarrollo de ventaja competitiva. También comprende la introducción de nuevas rutinas de trabajo, de tecnología, en general de procesos nuevos, así como el desarrollo de infraestructura, con lo que se requerirán nuevas habilidades.
- Tercera etapa: Se busca la consolidación de los cambios que se han hecho, para que haya un compromiso de largo plazo y no se vuelva a la situación anterior. Para implementar los cambios de forma permanente se aplican las políticas y el código de ética, junto con los valores. Pero realmente se logra en el momento en el que las personas empiezan a percibir beneficios directos, como consecuencia de los cambios hechos, lo cual los motiva a continuar.

Antes de empezar cualquier gestión del cambio, es indispensable definir detalladamente el estado que se pretende alcanzar, mostrando que es un reto pero también es posible y alcanzable. Para hacer esta gestión del cambio, el responsable, así como de toda la implementación del plan estratégico, le corresponde al gerente general. Pero es importante hacer partícipes a todos los empleados, capacitándolos e informándolos.

7.8 Conclusiones

En este capítulo se diseñaron objetivos de corto plazo, iniciando así la implementación estratégica, al establecer recursos adecuados. Con esto se logra contar con metas para los próximos años y no tener que esperar que pasen 10 períodos para conocer si se ha logrado o no lo esperado. Además de que se podrían implementar acciones correctivas en el camino, en caso de ser necesario.

La implementación de un planeamiento estratégico implica un cambio generalizado en la organización y debe iniciarse con una nueva estructura organizacional. La que se ha diseñado permitirá la implementación de las estrategias, con un enfoque en clientes a través de ejecutivos de cuentas, pudiendo atender a distintos segmentos. Además, se tiene un jefe de almacén para controlar la operación de silos, contenedores y granel abierto. Pero quizás lo más importante es que ahora se cuenta con un área de responsabilidad social con una visión holística de la organización.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica, que se desarrolla en este capítulo, es la tercera fase del proceso estratégico, donde la retroalimentación es la clave para el éxito. En esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos en el corto plazo, a través de los indicadores que se establecen en el Tablero de Control Balanceado. En el supuesto caso de que los resultados que se obtengan difieran de lo esperado, entonces será necesario revisar las estrategias y la forma en la cual se están implementando, para hacer los cambios correspondientes. La evaluación estratégica y el control son procesos que se desarrollan de forma permanente, ajustándose a los cambios tanto externos como internos a la organización (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control se desarrolla desde cuatro perspectivas: (a) interna, (b) de procesos (c) clientes y (d) financiera. Esta es una etapa en la cual se crean indicadores que posteriormente serán revisados de manera frecuente. Esto permite vigilar que el puerto va por el camino diseñado, pero en caso de que haya desviaciones se podrán tomar acciones para promover los cambios necesarios y alcanzar los objetivos de corto plazo.

8.1.1 Aprendizaje interno

Dentro de esta perspectiva se pretende conocer la capacidad que tiene la organización para aprender de sus errores y mejorar, ya sea a través de la retroalimentación o de la capacitación de su personal. Para el Puerto de Matarani se han creado estos indicadores de la perspectiva aprendizaje interno: (a) porcentaje del personal preparado en técnicas de seguridad y manejo de emergencias; y (b) porcentaje del personal capacitado en calidad.

8.1.2 Procesos

Para mantener satisfechos a los clientes y obtener los resultados esperados es necesario controlar la forma en la que se desarrollan las actividades al interior de la empresa. Este control se ejerce sobre los procesos, a través de los siguientes indicadores: (a) toneladas

métricas movilizadas por hora, (b) cantidad de buques atendidos por año, (c) rotación de activos, entre otros.

8.1.3 Clientes

La perspectiva clientes evalúa los resultados que se obtienen pero desde el punto de vista de los usuarios del puerto. Es por ello que se han incluido indicadores para medir aspectos tales como: (a) porcentaje de ventas de servicios a contenedores y (b) ventas anuales. Se entiende que en la medida en que los clientes estén satisfechos con los servicios que el puerto brinda, habrá mayor demanda y con ello se incrementarán las ventas.

8.1.4 Financiera

Se toma el punto de vista de los accionistas para el desarrollo de indicadores pertenecientes a la perspectiva financiera (D'Alessio, 2013). En este caso el interés máximo está en conocer cuál es el nivel de rendimiento sobre patrimonio que el puerto genera, lo que es vital para el concesionario, así como también para la Autoridad Portuaria Nacional.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

De acuerdo con D'Alessio (2013), el BSC es una herramienta que permite el control estratégico. A partir de los OCP que se presentaron en el Capítulo VII, se establecen indicadores cubriendo las cuatro perspectivas. A través de la medición frecuente de dichos indicadores, se hará un control constante del desempeño, y en caso haya desviaciones entre lo planeado y lo real, surgirá una alerta invitando a evaluar lo ocurrido y realizar los cambios pertinentes. En la Tabla 36 se muestra el BSC para el Puerto de Matarani.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica ha consistido en el desarrollo de una herramienta para controlar la manera en la que se estén implementando las estrategias. Esta herramienta es el *Balanced Scorecard*, donde se ha creado un indicador para cada OCP, cuidando que se hayan cubierto las cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

Tablero de Control Balanceado del Puerto de Matarani

Perspectiva		OCP	Indicador	Fórmula	Unidad
Aprendizaje interno	OCP2.3	Capacitar al 70% del personal en temas de calidad en el año 2017, aumentándolo a 80% en el año 2020 y a 90% en el 2023, logrando el 100% al 2025. Todavía no se han realizado capacitaciones en torno a temas de calidad en el puerto de Matarani	Porcentaje del personal capacitado en calidad	Personal capacitado en calidad / Total de empleados	%
Procesos	OCP1.1	En el año 2016 se movilizarán 3,8millones TM , subiendo a 8.6 millones de TM en el año 2022 y a 13 millones TM para el 2025	Toneladas métricas movilizadas por hora	TM	TM
Procesos	OCP1.2	En el año 2016 utilizarán el puerto de Matarani un total de 430 naves, pasando a ser 760 en el año 2022 y 1031 en el 2025 .En el año 2014 se atendieron 408 naves	Cantidad de buques atendidos por año	Conteo de buques en un año	Cantidad
Procesos	OCP1.3	En el año 2016 se contará con 44,3000 horas de capacitación de personal en técnicas de seguridad, manejo de emergencias en puertos y otros que permitan la sostenibilidad de la operación, pasando a ser 57,000 en el 2022 y 76,000 en el 2025. en el año 2014 se tuvieron 32,174 horas hombre capacitadas	Horas hombre capacitadas	Número horas capacitadas / horas hombre trabajadas	%
Procesos	OCP4.1	El promedio de toneladas movilizadas por hora será de 525 en el 2017, para posteriormente ascender a 600 TM en el 2020 y 7000 TM en el año 2025. Durante el 2014 e movilizó un promedio de 500 TM por hora.	Toneladas movilizadas por hora	Toneladas métricas movilizadas / horas de operación	TM/hora
Procesos	OCP4.2	Para el año 2019, un 25% de los equipos tendrá un uso inferior a tres años. Luego, en el año 2022 se logrará que el 50% , y al 2025 el 70% de los equipos tenga todavía vida útil contable.	Porcentaje de equipos con 3 o menos años de uso	Inversión en equipos adquiridos en los últimos 3 años / Activo fijo total	%
Clientes	OCP2.1	Los ingresos por movilización de contenedores representarán el 14% de las ventas totales en el año 2016, ascendiendo a 20% en el 2022 y a 25% en el 2025. Para el año 2014 este terminal portuario registró un 12% de sus ventas por movilización de contenedores	Porcentaje de ventas de servicios a contenedores	Ingreso por movilización de contenedores / Ingresos totales	%
Clientes	OCP2.2	En el año 2016, el puerto de Matarani registrará ventas por S/.142 millones, pasando para el año 2022 a vender S/.320 millones y luego S/.480 millones en el período 2025. Las ventas en el año 2014 llegaron a 124 millones de soles.	Ventas anuales	Sumatoria de las ventas en un año	S/.
Clientes	OCP5.1	En el año 2017, un 9% de las ventas serán generadas por el sector agroindustrial, elevándose a 12% en el año 2020 y a 17% durante el 2025. Para el año 2014 el porcentaje de contenedores movilizados que correspondían al sector agroindustrial era de 7%.	Porcentaje de ventas al sector agroindustrial	Ventas al sector agroindustrial / ventas totales	%
Clientes	OCP5.2	Reducir la carga líquida a granel al 6% del total movilizado en el año 2018, para disminuir al 4.5% en el 2021 y a 4% en el año 2025. Durante el 2014, la carga líquida a granel represento el 7% del total desplazado .	Porcentaje de carga líquida a granel	Toneladas de carga líquida a granel / Toneladas totales	%
Clientes	OCP5.3	Tener un 16% de la carga total movilizada en contenedores para el año 2018, subiendo a 20% en el año 2021 y a 23% en el 2025. Durante el año 2014 la participación de los contenedores fue del 12%	Porcentaje de carga en contenedores	Toneladas de carga en contenedores / Toneladas totales	%
Financiera	OCP3.1	Lograr que el costo de los servicios represente un 38.5% de los ingresos en el año 2018, pasando a ser 35.5% en el 2021 y 33.0% en el 2025. Se conoce que durante el año 2014 , el costo de los servicios fue el 39.5% de los ingresos .	Análisis vertical del costo de los servicios	Costo de servicios / Ingresos totales	%
Financiera	OCP3.2	En el año 2017 se generará un ROE igual a 23.2%, subiendo a 27% para el 2022 y 30% en el año 2025 . Durante el año 2013 el ROE del puerto de Matarani fue de 22.87% .	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	%

Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Matarani

El análisis competitivo del Puerto de Matarani comprende varios factores o elementos. Además, su desempeño actual se compara con el proyectado para el año 2025. En esta parte, se identifican los elementos que otorgan ventaja competitiva a la organización, en los cuales se deberán enfocar para lograr el pleno desarrollo. Posteriormente, se identifica la posibilidad de conformar clústeres dentro del sector transporte, permitiendo lograr sinergias. Por último, se identifican los aspectos estratégicos de estos potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Matarani

Una de las deficiencias actuales es el enfoque en el manejo de carga sólida a granel, y no en contenedores, lo que hace que la eficiencia sea menor a la de otros puertos. Es por ello que con este planeamiento estratégico se propone la atención a distintos segmentos industriales para que el crecimiento se de en carga en contenedores y no a granel. Pero para lograrlo es necesaria una labor proactiva de ventas, junto con la infraestructura requerida. La diferenciación se da por el uso de sistemas integrados de gestión, brindando seguridad a los clientes, lo cual debe complementarse con un liderazgo en costos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Matarani

Los aspectos sobre los cuales debe construirse la ventaja competitiva del Puerto de Matarani son los siguientes:

- Puerto concesionado a la empresa Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR), lo que permite tener una gerencia comprometida con el desarrollo de la organización y la generación de rentabilidad.
- Se cuenta con un sistema integrado de gestión, lo que permite la estandarización de los procesos y con ello se garantiza que hay consistencia en los servicios que se brindan a los clientes, diseñados de tal manera que se adecúen a sus requerimientos.

- La empresa tiene un certificado ISO 18001 que garantiza el cuidado del medio ambiente, beneficiando su imagen ante la comunidad.
- Capacidad de inversión, para ampliar la infraestructura existente o para formar al recurso humano.
- El portafolio de servicios es amplio, lo cual permite dar una atención integral a los buques que arriban al puerto.
- Eficiencia al incrementar la cantidad de carga manejada por hora.
- Alta rentabilidad, lo que genera liquidez y disponibilidad de efectivo para incrementar la inversión y continuar expandiendo su operación.
- Se promueve el desarrollo de las competencias de todos los trabajadores, lo cual contribuye a brindar servicios con altos estándares de calidad.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Matarani

El Puerto de Matarani debe integrar un clúster con el sistema de transporte ferroviario de carga hacia el interior del país, atendiendo a las ciudades de Cuzco, Puno y Arequipa, lo cual es factible porque el puerto tiene acceso al Anillo II del sistema ferroviario nacional. Adicionalmente, al aumentar su infraestructura se convertirá en un *hub* para todos los puertos del sur del Perú y el norte de Chile. Para complementar el clúster es necesario considerar las vías de transporte terrestre, entre ellas la IIRSA sur, por lo que se debe sumar el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, así como cualquier concesionario al que se le haya asignado la operación.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster tenga éxito lo primero es considerar que se trata de un clúster de transporte para movilizar carga y no de un clúster de puertos. Es así que el éxito se logrará en la medida en que crezca el volumen de carga movilizadora, para lo cual se necesita potencializar los siguientes aspectos estratégicos:

1. Vías de comunicación terrestre, en buenas condiciones, que conecten al Puerto de Matarani con las principales ciudades del sur de Perú y el norte de Chile.
2. Conexión con la IIRSA sur para movilizar carga desde y hacia Brasil.
3. Liderazgo en costos, para que los distintos sectores industriales prefieran usar este clúster y no otros servicios de transporte.
4. Aliarse estratégicamente con operadores logísticos y/o empresas transportistas.
5. Ofrecer servicios de calidad, midiendo la calidad como la capacidad para satisfacer los requerimientos de los clientes.

9.5 Conclusiones

El Puerto de Matarani tiene la capacidad de desarrollar ventaja competitiva, basada en una diferenciación por la calidad de sus servicios, lo cual es viable si se considera que la empresa actualmente cuenta con sistemas de gestión integral. Pero también, debe lograr un liderazgo en costos si desea convertirse en la mejor opción portuaria en el sur del Perú y norte de Chile. Todo esto se complementa con la conformación de un clúster para el transporte de carga terrestre, en el cual tiene que integrarse la actividad portuaria con la ferroviaria y las vías de comunicación terrestre; involucrando incluso a los operadores logísticos y las empresas transportistas. De esta manera se ofrecerán servicios integrales de transporte, con menores costos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

La presentación de las conclusiones se comienza con el Plan Estratégico Integral (PEI), que se ha preparado para comprobar que este planeamiento estratégico para el Puerto de Matarani esté alineado, desde la visión que se tiene para el año 2025, hasta los objetivos de corto plazo y las políticas, entre otros aspectos. Estas conclusiones son hallazgos dentro de la organización y su entorno, mientras que las recomendaciones son las sugerencias que se realizan para que la implementación sea un éxito.

10.1 Plan Estratégico Integral

Durante la implementación se necesita el monitoreo de las variables principales, como son ventas, volumen y rentabilidad, lo cual se puede hacer de forma continua a través de mecanismos de control, como el Tablero de Control Balanceado. El Plan Estratégico Integral, que se presenta en la Tabla 37, resume el análisis realizado a lo largo de este documento, brindando un panorama general del proceso estratégico. La visión y misión son los pilares básicos del plan estratégico, a lo cual le siguen los objetivos de largo plazo, las estrategias retenidas y los objetivos de corto plazo.

10.2 Conclusiones Finales

Al culminar el proceso de planeamiento estratégico para el Puerto de Matarani se llega a las siguientes conclusiones:

1. La visión que se ha desarrollado para el Puerto de Matarani establece que para el año 2025 será un promotor efectivo del desarrollo económico en la macro región sur este del Perú, así como en la zona centro-occidente de Sudamérica. Para lo cual se desarrollarán acuerdos de entendimiento con diferentes Industrias, posicionándose como la mejor alternativa de transporte en tiempos y en calidad de servicios portuarios, mejorando los sistemas de gestión de manera integrativa y movilizandocarga a granel y en contenedores, de manera eficiente.



Visión						
Para el año 2026, el Puerto de Matarani será un promotor efectivo del desarrollo económico en la macro región sur este del Perú, así como en la zona centro-occidente de Sudamérica, al posicionarse como la mejor alternativa de transporte en tiempos y en calidad de servicios portuarios, movilizand						
Intereses del sector: *Movimiento de carga *Incremento de ventas *Rentabilidad		Objetivos de largo plazo				Principios Cardinales: *La influencia de terceras partes *Los lazos pasados y presentes *El contrabalance de intereses *La conservación de los enemigos
		Al año 2026, el Puerto de Matarani movilizará un total de 13 millones de toneladas métricas de carga	Para el año 2026 se alcanzarán ventas por S/400 millones	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) que se obtendrá en el año 2026 será igual al 25%.	En el año 2026 se movilizará un promedio de 700 TM por hora	El 25% de la carga movilizada en el año 2026 corresponderá a contenedores
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas
E1	Desarrollar el mercado de naves de gran tamaño	X	X	X	X	X
E3	Integrarse verticalmente hacia atrás para hacer todo tipo de mantenimiento que requiera el puerto			X		
E5	Desarrollar el servicio de almacén de contenedores refrigerados	X	X	X		X
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante con transportistas hacia alta mar	X	X			
E7	Desarrollar el mercado de la industria manufacturera	X	X	X	X	X
E8	Desarrollar el mercado de agroexportadores	X	X	X	X	X
E9	Penetrar el mercado de importadores de granos	X	X	X		
E10	Penetrar el mercado de importadores de bienes de consumo final para el comercio	X	X	X	X	X
E11	Desarrollar el mercado de importadores / exportadores bolivianos	X	X	X		X
E13	Penetrar el mercado de las empresas mineras, captando lo que actualmente se moviliza por otros puertos	X	X	X		
Indicadores de aprendizaje interno: *Porcentaje del personal preparado en técnicas de seguridad y manejo de emergencias *Porcentaje del personal capacitado en calidad		OCP1.1. En el año 2016 se movilizarán 600 TM por hora, subiendo a 650 en el año 2020 y a 700 para el 2025 OCP1.2. En el año 2017 utilizarán el puerto de Matarani un total de 400 naves, pasando a ser 420 en el año 2021 y 450 en el 2024	OCP2.1. Los ingresos por movilización de contenedores representarán el 15% de las ventas totales en el año 2017, ascendiendo a 17% en el 2020 y a 20% en el 2023	OCP3.1. Lograr que el costo de los servicios represente un 38.5% de los ingresos en el año 2018, pasando a ser 37.5% en el 2021 y 37.0% en el 2024	OCP4.1. El promedio de toneladas movilizadas por hora será de 525 en el 2017, para posteriormente ascender a 600 TM en el 2020 y 670 TM en el año 2023	OCP5.1. En el año 2017, un 9% de las ventas serán generadas por el sector agroindustrial, elevándose a 12% en el año 2020 y a 15% durante el 2023
Indicadores procesos: *Toneladas métricas movilizadas por hora *Cantidad de buques atendidos por año *Rotación de activos		OCP1.3. La cantidad de carga movilizada en el año 2017 ascenderá a 4.8 millones de toneladas métricas, subiendo a 7.5 millones en el año 2021 y luego a 10.6 millones en el 2024	OCP2.2. En el año 2018, el puerto de Matarani registrará ventas por S/.183 millones, pasando para el año 2021 a vender S/.245 millones y luego S/.330 en el período 2024	OCP3.2. En el año 2017 se generará un ROE igual a 23.2%, subiendo a 24% para el 2022 y 25% en el año 2025	OCP4.2. Para el año 2019, un 25% de los equipos tendrá un uso inferior a tres años. Luego, en el año 2022 se logrará que el 50% de los equipos tenga todavía vida útil contable	OCP5.2. Reducir la carga líquida a granel al 6% del total movilizad
		OCP1.4. Para el año 2016 se contará con un 80% del personal preparado en técnicas de seguridad y manejo de emergencias en el puerto; incrementando este porcentaje a 90% en el año 2019 y a 100% en el 2022	OCP2.3. Capacitar al 70% del personal en temas de calidad en el año 2017, aumentándolo a 80% en el año 2020 y a 90% en el 2023			OCP5.3. Tener un 16% de la carga total movilizad
Estructura organizacional que contempla tres gerencias: (a) operaciones, (b) administración y (c) comercial. Además hay un área de Responsabilidad Social Empresarial y una sub-gerencia legal						

Valores: Lealtad, integridad, honestidad, equidad, respeto, responsabilidad y confidencialidad

Código de ética:
• Legalidad.
• Empleabilidad y relaciones laborales.
• Diálogo social.
• Condiciones de trabajo y protección social.
• Capacitación y desarrollo.
• Salud y seguridad laboral.
• Gobierno corporativo.
• Compromiso anticorrupción.
• Competencia justa.
• Participación activa con la comunidad.
• Creación de empleo y desarrollo de habilidades.
• Investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

Indicadores clientes:
*Porcentaje de ventas de servicios a contenedores
*Ventas anuales
Indicadores financieros:
*Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

2. La misión que se ha desarrollado indica que el puerto tiene un enfoque en el crecimiento, ofreciendo servicios eficientes de movilización de carga, para exportadores de minerales o de productos agroindustriales, así como para los importadores de granos. Cubriendo el mercado geográfico del sur del Perú, Bolivia y occidente de Brasil, contando con personal calificado y con procesos estandarizados y de calidad, así como con infraestructura y tecnología de punta. Teniendo como interés supremo el generar rentabilidad, con impacto positivo en el medio ambiente, al ser socialmente responsables.
3. Los objetivos de largo plazo que se han desarrollado, con horizonte en el año 2025, son: (a) movilizar 13 millones de toneladas métricas de carga, (b) alcanzar ventas por S/.480 millones, (c) generar un ROE igual al 30%, (d) movilizar un promedio de 700 TM por hora, y (e) incrementar la carga en contenedores, hasta lograr un mínimo del 25% del total.
4. El Puerto de Matarani viene atendiendo principalmente a la industria minera para la exportación de sólidos a granel, así como a importadores de granos. El manejo de carga en contenedores ha crecido en los últimos años, pero para el 2014 apenas representaba el 12% de la carga total, a pesar de que la carga en contenedores permite alcanzar mayores niveles de eficiencia, al ser más rápido movilizarla. Es por esto que se propone la estrategia de penetración de otras industrias para captar clientes que manejen carga manufacturada o agroindustriales.
5. El puerto cuenta con infraestructura limitada e insuficiente, con poco espacio para su expansión, por lo cual debe pensarse en acciones innovadoras que permitan hacer un uso más eficiente del espacio. Todo esto se logrará a través de la inversión en infraestructura, tanto de manera directa como a través de apalancamiento financiero. Con esto también se reducirá la debilidad actual de

baja rotación de activos. Debe dotarse al puerto de un patio para contenedores refrigerados, que le permita atender el mercado de la agroexportación, que se maneja en contenedores, en línea con la estrategia de desarrollar nuevos mercados.

6. El Puerto de Matarani tiene el potencial para desarrollar ventajas competitivas al poseer un sistema integrado de gestión, teniendo además un amplio portafolio de productos, con los cuales puede crear la diferenciación a través de servicios complementarios, lo que corresponde a la estrategia de desarrollo de productos. El mismo que es de calidad, ya que se ha certificado para ofrecer consistencia y estandarización en los mismos. Pero esto debe combinarse con un liderazgo en costos, ya que para los exportadores y/o importadores el factor precio es determinante en la toma de decisión.
7. Para que el Puerto de Matarani logre desarrollarse y alcanzar su visión, debe formarse un clúster de servicios de transporte de carga, ya que de manera individual no se brinda al cliente el servicio requerido. Es así, que la actividad portuaria se sumará la del transporte de carga, para cubrir el sur de Perú y el norte de Chile. Esto contempla integrar al puerto, el sistema ferroviario, así como las vías de transporte terrestre, incluyendo a la IIRSA sur. Con esto se hará un movimiento de carga más eficiente, reduciendo los tiempos de traslado e incrementando la seguridad. Así se benefician tanto el puerto como todos los clientes.
8. Con este planeamiento estratégico se aprovecharán las oportunidades del entorno, como los tratados o acuerdos comerciales que el país ha establecido, así como la excelente posición en el centro de América del Sur y el respaldo económico con el que cuenta el Puerto. Consolidándose al Puerto de Matarani como un hub para

todos los puertos del sur del Perú y norte del Chile, para lo cual se tiene que invertir en infraestructura, mejorando la seguridad de los trabajadores y en general de todos los usuarios del terminal portuario.

9. Para fomentar el incremento en el volumen de toneladas y cargas a considerar, el Puerto de Matarani debe desarrollar como estrategia los acuerdos de entendimiento con industrias como la manufacturera y agroindustrial.
10. Como se mencionó, la visión y los OLP se han desarrollado para el año 2025, pero además se han definido objetivos de corto plazo para cubrir el período del 2016 al 2025, como por ejemplo aumentos progresivos en el volumen de carga o en las ventas. Es importante controlar el cumplimiento de estos objetivos, año a año, para lo cual se ha creado el Tablero de Control Balanceado, con indicadores medibles.

10.3 Recomendaciones Finales

Para la implementación efectiva de las estrategias y que se logren los objetivos de largo plazo y la visión, que se tiene del Puerto de Matarani para el año 2025, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

1. Implementación de este Planeamiento Estratégico del Puerto de Matarani que permita alcanzar la visión propuesta.
2. Empoderar con carácter de urgencia al Gerente General de TISUR, que es la empresa concesionaria, para que asuma un liderazgo transformacional, mostrando la dirección clara y precisa de la visión del negocio así como los objetivos a cumplir y los recursos a emplear.
3. Involucrar desde un inicio a todos los empleados, así como a los proveedores y a los aliados estratégicos, es decir transportistas y agencias de logística.

4. Crear una comisión especial que este monitoreando los constantes cambios en el Sector y en el entorno interno y externo que permita asegurar el éxito de la gestión.
5. Fomentar de manera rápida y eficaz las alianzas estratégicas con las Industrias mencionadas como la minera, la manufacturera y la agroindustrial para convertirlos en socios estratégicos sostenibles y perdurables en el tiempo.
6. Implementar con urgencia un presupuesto asignado exclusivamente a la inversión de infraestructura y tecnología pensando en el año 2025.

10.4 Futuro del Puerto de Matarani

Para el año 2025 el Puerto de Matarani será un promotor efectivo del desarrollo económico en la macro región sur este del Perú, ya que permitirá la exportación e importación de distintos bienes, aportando a sectores como la minería, la manufactura y la agroindustria. La conexión que el puerto tendrá a una amplia red de infraestructura vial, que incluye la IIRSA sur, permitirá que este puerto sirva no solo a la macro región sur este del país sino también al norte de Chile y a Brasil. Esto se logrará con las alianzas estratégicas que se establecerán con transportistas y agencias de logística.

La eficiencia del Puerto de Matarani se evidenciará en la rápida atención a todos los buques, al manejar no solo carga sólida a granel sino también en contenedores, que son más fácil de movilizar y especialmente con la tecnología que se adquirirá. Este terminal portuario se posicionará como la mejor alternativa para la exportación e importación en el sur del país, sirviendo de hub a otros puertos de la zona. Con lo cual se movilizarán 13 millones de toneladas métricas en el año 2025, generando ventas por S/.480 millones. Gracias a esto y con un control efectivo de los costos se logrará una rentabilidad sobre patrimonio del 26%, beneficiando a la empresa concesionaria, a los empleados y a la autoridad portuaria.

Referencias

- Abusada, R. (1999, marzo). La reincorporación de Perú a la comunidad financiera internacional. *Instituto Peruano de Economía, Estudio N° 1999-048*. Lima, Perú: IPE.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2015). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Andina. (2013, 18 de agosto). Tisur invertirá US\$260 millones en mejorar infraestructura de puerto de Matarani. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/tisur-invertira-us-260-millones-mejorar-infraestructura-puerto-matarani-2073903>
- Arana, W. (2003, 20 de agosto). La motivación en la empresa. *Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>
- Arriaga, P., Cáceres, D., Valdez, M. L., Távara, F., & Vildoso, C. (2011). *Políticas de Estado y planes de gobierno 2011-2016*. Acuerdo Nacional. Lima, Perú: Cobol.
- Autoridad Portuaria Nacional (2009, marzo). Capacitación de trabajadores. *Revista de la Autoridad Portuaria Nacional*, 3(5), 20.
- Autoridad Portuaria Nacional. (2013). *Implementación del convenio MARPOL 73/78*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/medio-ambiente.php?cat=3>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2015). *Memoria institucional 2014*. Callao, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos* (p. 5). Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Lima, Perú. Autor.
- Banco Mundial (2015a). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/chart.aspx>

- Banco Mundial (2015b). *Panorama laboral 2014*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/chart.aspx>
- Banco Mundial (2015c). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Mundial (2015d). *World development indicators: Trade facilitation*. Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table/6.7>
- Bárcena, J. (2015, 01 de agosto). Puerto de Matarani duplicará capacidad para exportar cobre. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/a/economia/19325-puerto-de-matarani-duplicara-capacidad-para-exportar-cobre>
- BCRP: Economía acentuó la discrepancia entre sector exportador y la demanda interna. (2012, 23 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-economia-acentuo-discrepancia-entre-sector-exportador-y-demanda-interna-2052537>
- Bloomberg. (2015, 07 de febrero). Menor crecimiento chino genera temor sobre futuro de compañías mineras. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/menor-crecimiento-chino-genera-temor-sobre-futuro-companias-mineras-2122756>
- Burga, R. (2014, 17 de diciembre) ¿Qué debe hacer el Perú para atraer inversiones? *Rumbo Minero*, 12, 14-16.
- Capuñay, M. (2013, 01 de marzo). Bienvenido TLC Perú-Unión Europea. *El Peruano*. Recuperado de http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-bienvenido-tlc-peruunion-europea-2587.aspx#.VhmsM_IViko
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Ciencia del Mar. (2007, agosto). Contaminación del mar peruano [Archivo del blog]. Recuperado de <http://cienciadelmar.blogspot.com/>

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2006).

Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006 - 2021. Lima, Perú: Autor.

Condori, Y. (2015, 05 de octubre). Southern licitará estudios para el puerto de Tacna. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/708190-southern-licitara-estudios-para-puerto-de-tacna>

Constructores Latinoamericanos [CONSLATIN]. (2015). *Experiencia*. Recuperado <http://www.conslatin.com/proyectos-nacionales.php>

Contreras, J. (2015, 07 de julio). Textiles chinos afectan producción nacional, que ya cayó un 10%. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/13465-textiles-chinos-afectan-produccion-nacional-que-ya-cayo-un-10>

Coto, P., Pesquera, M., Castanedo, J., & Núñez, R. (2003). Impacto de las nuevas tecnologías en la gestión portuaria. *Economía Industrial*, 5(353), 99-110.

Crédito al sector privado aumenta en 14.8% en Perú. (2014, 08 de octubre). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/credito-al-sector-privado-aumenta-148-en-peru>

Cultura Inca. (2012, 15 de noviembre). Las redes viales en el Perú [Archivo del blog]. Recuperado de http://laculturainca-cusi.blogspot.pe/2012_11_01_archive

D'Alessio, F. A. (2010). Planeamiento estratégico de los principales puertos del Perú. *Strategia*, 7(25), 10-21.

D'Alessio, F. A. (2012). *Planeamiento estratégico de los principales puertos del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

- De la Cuba, M., & Ormeño, A. (2002). La volatilidad del sector primario exportador: Una aproximación al caso peruano. *Estudios Económicos*, 9(6), 149-172.
- Defensoría del Pueblo. (2015). Reporte de conflictos sociales [Archivo del blog]. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/blog/tag/reporte-de-conflictos-sociales/>
- DNV.GL. (2015). *Certificación integrada*. Recuperado de <http://www.dnvba.com/es/Certificacion/Pages/Certificacion-integrada.aspx>
- Doerr, O., & Sánchez, R. (2006, agosto). Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe. *CEPAL- Serie Recursos Naturales e Infraestructura*, (112), 1-76.
- EFE Agencia de Noticias. (2015, 22 de diciembre). Bolivia avanza diálogo con Perú para usar un puerto para su comercio. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/bolivia-avanza-dialogo-con-peru-para-usar-un-puerto-para-su-comercio-noticia-924050>
- Empresa Portuaria Arica. (2015). *Memoria anual 2014*. Arica, Chile: Autor.
- Empresa Portuaria Iquique. (2015). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <http://www.epi.cl/>
- Encuentro Científico Internacional. (2012, mayo). Análisis de noticias sobre ciencia y tecnología. *Foro PlantiPerú*. Recuperado de <http://www.planctiperu.com/>
- Estos son los diez buques potacontenedores más grandes del mundo. (2015, 23 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estos-son-diez-buques-portacontenedores-mas-grandes-mundo-2124154/10>
- Facilidad Portuaria. (s.f.). *Puertos: Matarani*. Recuperado de http://www.faposa.com.pe/es/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=65

- Fallo fue victoria simbólica para Perú, según The Economist. (2014, 31 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/fallo-fue-victoria-simbolica-peru-segun-the-economist-noticia-1706501>
- Fernández, E. (2013). Nuevos retos y perspectivas del puerto de Matarani en el contexto regional en el marco de la globalización. *Espacio y Desarrollo*, 1(23), 157-171.
- Fairlie, A., & Queija, S. (2007, marzo). *Relaciones económicas Perú- Chile: Integración o conflicto?* Lima, Perú: CISEPA.
- Incremento del empleo e ingresos de familias impulsan crecimiento del consumo privado. (2014, 25 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-incremento-empleo-ingresos-familias-impulsan-crecimiento-consumo-privado-2090014>
- Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2015). *Ejes de integración y desarrollo*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Page/Detail?menuItemId=68>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2015, 27 de agosto). CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). Estado de la población peruana. *Boletín especial N° 17*, p. 3. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, diciembre). Evolución de las exportaciones e importaciones. *Boletines INEI- Informe Técnico*, (2), 1-48.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-departamental/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Transporte y comunicaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Sociales: Pobreza y gasto social*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 06 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062>
- Jan De Nul Group. (2012). Recursos humanos y buques. *Revista de la Autoridad Portuaria Nacional*, 4(15), 17.
- León, R. (2003, abril). Cambiando el cambio. *Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cambiandoelcambio>
- Macro región sur ejecutó 27.1% de su presupuesto para inversión pública. (2015, 21 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-sur-ejecuto-271-presupuesto-inversion-publica-2137749>
- Marcano, D. (2008, septiembre). *Gestión de la oferta y la demanda de servicios portuarios*. Seminario de gestión de puertos. La Habana, Cuba: Autoridad Portuaria de Santander.
- Martínez, C., Mendoza, W., & Saravia, C. (2012, diciembre). Implicancias del bono demográfico para el Perú. *Perú Económico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/67/articulos/1214>
- Melgar, M. (2013). *La problemática institucional en el proceso de agendación de la política pública de desarrollo portuario y su implicancia en la Empresa Nacional de Puertos*

del Terminal Portuario del Callao dentro del contexto de reforma del Estado 2003-2011 (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Acuerdos comerciales*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2014). *Corredor vial interoceánico sur: Perú-Brasil*. Lima, Perú: Autor.

Monge, G. (2015). *Política integrada* (Revisión 05). Matarani, Perú: TISUR.

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Puerto de Matarani*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/puerto_matarani

Mundo Marítimo. (2013, 04 de febrero). Destacan ventas de puertos chilenos para cargas argentinas al mercado del pacífico. *Mundo Marítimo*. Recuperado de <http://mundomaritimo.cl/noticias/destacan-ventajas-de-puertos-chilenos-para-cargas-argentinas-a-mercados-del-pacifico>

Nuevos puertos convertirán al Perú en hub regional. (2012, 13 de agosto). *El Peruano*, p. 9.

Objetivos del milenio: Perú aun no alcanza meta en reducción de mortalidad materna. (2014, 29 de setiembre). *Proexpansión*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/608-objetivos-del-milenio-peru-aun-no-alcanza-meta-en-reduccion-de-mortalidad-materna>

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte Pública [OSITRAN]. (2014). *Informe de desempeño de la concesión del terminal portuario de Matarani 2013*. Lima, Perú: Autor.

- Palacios, D. (2015, 01 de abril). Un análisis sobre la política actual peruana. *Ahora*. Recuperado de <http://www.ahora.com.pe/index.php/en/component/k2/item/13755-un-analisis-sobre-la-politica-actual-peruana>
- Peñaranda C. (2012, abril). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.
- Perú invierte solo 0.12% del PBI en investigación y desarrollo. (2014, 29 de octubre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invierte-solo-012-pbi-investigacion-y-desarrollo-2202532>
- ¿Por qué la interoceánica no eleva aún el comercio con Brasil? (2014, 28 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-interoceanica-no-eleva-aun-comercio-brasil-noticia-1725638>
- Port of Antwerp. (2015). *About the port*. Recuperado de <http://www.portofantwerp.com/en>
- Portal del Estado Peruano (2015). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2014, enero). Balance anual de la conflictividad. *Willaqniki*, (14), 9-42.
- Comisión para la Promoción de Exportaciones [PROMPEX]. (2015). Regiones y descentralización. En Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, *Plan de Descentralización de Comercio: Las macroregiones* (p. 5). Lima, Perú: MINCETUR.
- PSA Singapore. (2015). *PSA The world's port of call*. Recuperado de <https://www.singaporepsa.com/>

- Resumen económico: Economía peruana decepciona y desempleo aumenta. (2015, 18 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/resumen-economico-economia-peruana-decepciona-y-desempleo-aumenta-2129365>
- Reuters. (2006, 29 de junio). Ventajas y desventajas del TLC entre Perú y EE.UU. *Terra Noticias*. Recuperado de <http://www.terra.com.pe/noticias/noticias/act513532>
- Reuters. (2015, 14 de agosto). MSCI podría reclasificar a Perú como mercado fronterizo en lugar de emergente. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/msci-podria-reclasificar-peru-como-mercado-fronterizo-lugar-emergente-2140002>
- Saldarriaga, J. (2015, 01 de octubre). *Matarani: Megapuerto minero*. *El Comercio*, p. A23.
- Sandoval, W. (2007, 12 de febrero). La motivación. *Publicaciones de la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador (ESPE)*, 02-2338364, p. 8.
- Santa María, H., Escaffi, J. L., Saavedra, J. C., & Gonzales, A. (2013, setiembre). Cuatro medidas para mejorar la infraestructura de forma eficiente y sostenible. *Apoyo Consultoría*. Recuperado de <http://www.apoyoconsultoria.com/contenidos/detalle/491/propuestas-de-politica>
- Segrelles, J. (2008). *La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: Una contradicción insuperable* (Documento de trabajo N° 839). Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Skyscrapercity. (2015). *Sistema de anillos ferroviarios del Perú*. Recuperado de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1624368&page=15>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2011a). *Certificaciones*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/certificaciones/7/c-7>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2011b). *Historia*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/historia/3/c-3>

- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2011c). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/mision-y-vision/4/c-4>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2011d). *Plana gerencial*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/plana-gerencial/6/c-6>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2011e). *Responsabilidad social empresarial*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/responsabilidad-social/8/c-8>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2011f). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/ubicacion-geografica/13/c-13>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2012). *Reporte de sostenibilidad 2011-2012*. Islay, Perú: Autor.
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2014). *Estadística*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/estadistica/16/c-16>
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015a). *Presentación: Plan de negocios 2015*. Lima, Perú: OSITRAN.
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015b). *Organigrama*. Islay, Perú: Autor.
- Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015c). *Reporte de sostenibilidad 2013-2014*. Islay, Perú: Autor.
- TPE asumió la administración del puerto de Paíta. (2010). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/352067/tpe-asumio-administracion-puerto-paita>
- Trademap. (2015). *Trade statistics*. Recuperado de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx
- Villarroel, E. (2015). *Política y estrategia financiera*. Cochabamba, Bolivia: Kindle.

World Economic Forum [WEF] (2014). *Global competitiveness report 2014-2015*.

Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>



Apéndice A: Evaluación de la Misión

Criterio	Pregunta	Misión del Puerto de Matarani
1 Clientes-consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?	Exportadores de minerales y de productos agroindustriales. Importadores de granos
2 Productos: bienes o servicios	¿Cuáles son los principales productos: Bienes o servicios que la organización produce?	Servicios portuarios
3 Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?	Sur del Perú, Bolivia y occidente de Brasil
4 Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?	Infraestructura y tecnología de punta
Objetivos de la organización: 5 Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir ¿cuál es su solvencia financiera?	Crecimiento, pero con rentabilidad
6 Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?	Dar calidad
7 Autoconcepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	Ser eficientes y rápidos
8 Preocupación por la imagen pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales/ecológicos?	Impacto positivo en el medio ambiente, siendo socialmente responsables
9 Preocupación por los empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?	Personal capacitado

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson.

Apéndice B: Entrevista al Gerente General de TISUR

Nombre: Gabriel Monge

Cargo: Gerente General

Organización: TISUR

Fecha: 04/12/2015

1. ¿Podría Ud. indicarme los objetivos estratégicos y grupos de interés de Tisur?

TISUR, tiene como objetivo estratégico la diversificación de servicios y la especialización de los mismos, considerando como característica principal de estos la calidad del servicio, eficiencia de recursos, cumplimiento de estándares nacionales e internacionales en relación a la seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y protección.

Cuenta con ocho grupos de interés, compuestos de la siguiente forma:

- Grupo 1: Accionistas.- Grupo de personas naturales y jurídicas del Grupo Romero que poseen acciones de TISUR.
- Grupo 2: Colaboradores.- Grupo de personas naturales en relación de subordinación laboral o contractual que realizan labores para TISUR dentro de sus instalaciones
- Grupo 3: Proveedores.- Personas naturales o jurídicas que suministran bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades portuarias y empresariales de TISUR.
- Grupo 4: Clientes.- Personas naturales o jurídicas que movilizan su carga a través del Terminal Portuario de Matarani.
- Grupo 5: Comunidad.- Consideramos como una influencia directa al grupo o conjunto de personas que radican o viven en la Provincia de Islay; y como comunidad de influencia indirecta a la provincia de Arequipa.
- Grupo 6: Gobierno y Sociedad.- Conformado por los organismos públicos cuya jurisdicción directa norma y supervisa el accionar de la empresa así como instituciones públicas de la Sociedad Civil enfocadas a temas de desarrollo social.

- Grupo 7: Medio Ambiente.- Entorno, comprendido por la bahía de Matarani en el espacio marítimo y la provincia de Islay en el espacio territorial, incluye aire, mar, suelo y ruido por las operaciones que se realizan.

- Grupo 8: Usuarios Intermedios.- son, instituciones u organizaciones encargadas de la prestación de servicios portuarios como: agenciamiento marítimo, estiba o desestiba, remolcaje, practicaaje, agenciamiento en trámites aduaneros, supervisores de carga. Todos ellos conforman la comunidad portuaria

2. ¿Qué ventaja competitiva presenta la empresa?

Servicios eficientes generados a través de la inversión en infraestructura siendo el principal puerto en movimiento de mineral mediante un sistema de recepción y embarque automatizado, además de contar con dos torres absorbentes para descarga de graneles, las que aseguran mayor rendimiento y reducción de mermas.

3. ¿Qué estrategias realiza para obtener dichas ventajas competitivas?

- Inversión en infraestructura
- Capacitación de personal especializado
- Flexibilidad de servicios

4. ¿Cómo describiría la posición estratégica de la empresa?

TISUR, es el segundo puerto del Perú, tiene una posición de ventaja en relación a su ubicación geográfica, mercados cercanos, conectividad de diferentes medios de transporte, diversificación de operaciones y tipos de carga que puede manipular; por tanto se considera que tiene una buena posición estratégica.

5. ¿Tienen Uds. algún inconveniente para aplicar las estrategias planificadas?

a. Dificultades durante la implementación de proyectos de infraestructura, como el temor y desinformación de la población del área de influencia, situación que es manejada mediante constante diálogo y trabajo con la comunidad.

b. La poca oferta de personal calificado de la zona, motivo por el cual se impulsa la capacitación y especialización de la población a través de becas de estudio y programas de formación y capacitación permanentes.

c. Pocos proveedores y baja capacidad de respuesta en el medio.

6. ¿Los resultados que Uds. están logrando son los esperados?

El nivel de cumplimiento global de objetivos en el periodo 2014 fue de 83%, cifra sobre la que se tomaron varias acciones durante este periodo, sin embargo el crecimiento es continuo y las metas fijadas se vuelven cada vez más ambiciosas.

7. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en referencia a sus competidores y referentes?

Nuestra principal competencia en el sector es el puerto de Arica (Chile), por ello que el cumplimiento y mejora continua de nuestros objetivos estratégicos fundamental para generar la diferencia competitiva.

8. ¿Qué indicadores se han planteado para alcanzar la visión?

Los indicadores de gestión controlan todas las variables principales relacionadas a los servicios brindados (nave y carga), de esta manera al mejorar los procesos en conjunto logramos convertirnos en la mejor alternativa de infraestructura y servicios portuarios en las diferentes modalidades de carga del área de influencia comercial.

9. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo?

Contamos con objetivos de tres tipos:

1.- Gestión, son todos los objetivos en los que se realizan mediciones de seguimiento y control a los procesos, considerados de corto y mediano plazo, precisamente para detectar las desviaciones de manera oportuna y corregirlas.

2.- Mejora, son los objetivos relacionados a la solución y prevención de problemas, implementación de oportunidades de mejora detectadas en los procesos de la organización los cuales según su alcance pueden llegar a ser objetivos de largo plazo inclusive.

3.- Inversión, son objetivos de medición única que responden a incrementar, modificar o generar nuestra capacidad de respuesta ante nuevos mercados, según la envergadura de estos pueden generar grandes cambios en la dirección de la organización.

10. ¿Qué recursos tiene la empresa para hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno?

El principal recurso que tiene es la infraestructura implementada y el personal capacitado y flexible, quienes por medio de gestiones comerciales previas, dan una respuesta rápida hacia los nuevos requerimientos del mercado.

11. ¿En qué nivel de relación se encuentra la empresa con los grupos de interés interno y externo?

Las relaciones de TISUR con sus grupos de interés son muy buenas pues se tiene como principal metodología de trabajo la consulta y el diálogo.

12. ¿Qué expectativas se tiene con los grupos de interés?

Generar sinergia entre estos grupos de manera tal que se entienda el concepto de crecimiento sostenido.

13. ¿Hay posibilidades de conflictos con los grupos de interés y como están previniéndola?

Las posibilidades de conflictos con los grupos de interés nunca se descartan, pues todos estos tienen intereses distintos aunque asociados al ejercicio de la organización, sin embargo, TISUR, monitorea a todos estos para poder detectar oportunamente cualquier situación que pueda generar conflicto y solucionarla.

14. ¿Cuál es el nivel de éxito de la empresa en el futuro, de aquí a 10 años?

En 10 años, TISUR, será un puerto consolidado y maduro en la recepción y embarque de mineral, manteniéndose como el principal puerto minero del país, así como el afianzamiento de los clientes de las diversas cargas y servicios brindados.



Apéndice C: Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de TISUR

Nombre: Gonzalo Valdivia

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Organización: TISUR

Fecha: 04/12/2015

1. ¿Cómo han diseñado los puestos de trabajo?

Se han identificado diferentes variables desde la misión, características, cometidos y fines del puesto de trabajo, organización, nivel de autoridad, contexto y principales habilidades.

2. ¿Cómo miden el desempeño de los trabajadores? ¿Hay niveles y como lo hacen?

Lo hacemos a través del proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo cada fin de año para toda la empresa. Para tal fin utilizamos la plataforma Impulsa (Success Factor) implementada para distintas empresas del GR. En esta plataforma evaluamos las competencias y los objetivos definidos a inicios de año solo a nivel gerencial y funcionarios, con seguimientos periódicos durante el año. Para los mandos medios y empleados solo evaluamos competencias.

3. ¿Cómo aplica el tema de calidad la empresa?

La organización cuenta con un Sistema Integrado de Gestión central, encargados y supervisores de calidad en todas las gerencias, quienes en conjunto realizan acciones de definición de calidad de cada servicio en relación a lo solicitado por el cliente, así como el seguimiento al cumplimiento, acciones correctivas, preventivas y de mejora.

4. ¿Los estándares de calidad del recurso humano como lograron definirlo?

Contamos con descriptores de puesto y perfil por cada posición, este trabajo se lleva en forma conjunta con cada gerencia, se involucra al jefe directo y mantenemos una revisión periódica

en forma anual, esto nos ha permitido disminuir cualquier posible brecha pues el proceso está ligado con el plan de capacitación de la empresa.

5. ¿Cuáles son las líneas de acción para lograr las metas organizacionales?

La organización establece objetivos estratégicos alineados a su visión y misión, estos incluyen metas que son revisadas y analizadas de forma mensual con cada Gerencia y trimestralmente todas las gerencias y la gerencia general en el denominado Comité SIG.

6. ¿Las normas de protección y conservación de la audición, la salud y el bienestar de las personas, su aplicación en la empresa que experiencia le has traído?

Los trabajadores identifican los riesgos a los cuales están expuestos y utilizan sus equipos de protección personal sabiendo que estos elementos contribuyen al cuidado de su salud. Así mismo, cada vez se muestran más interesados en participar en los exámenes médicos anuales y conocer sus resultados, no sólo en el aspecto laboral, sino en problemas de salud pública como colesterol o triglicéridos elevados, glucosa, etc.

7. ¿Tienen uds. equipos de mejora, círculos de calidad, equipos de participación, otros? ¿Y cómo va dicha experiencia?

Bajo nuestra política de puertas abiertas, tenemos comités de mejora donde participan los diversos grupos ocupacionales de la empresa en un espacio directo con su gerencia y con la gerencia general donde pueden expresarse libremente sus sugerencias, oportunidades de mejora y quejas, todo concebido para lograr un mayor bienestar conjunto. La experiencia es muy buena pues nos ha permitido conocer más de cerca las inquietudes, deseos y necesidades de nuestros colaboradores, así como los aspectos de mejora que debemos implementar.

8. ¿El involucramiento de la alta gerencia en los procesos de calidad, que experiencia les ha traído?

El compromiso de la alta gerencia con la gestión de su sistema integrado es vital para el funcionamiento y cumplimiento de nuestros compromisos, no solamente vinculados a la

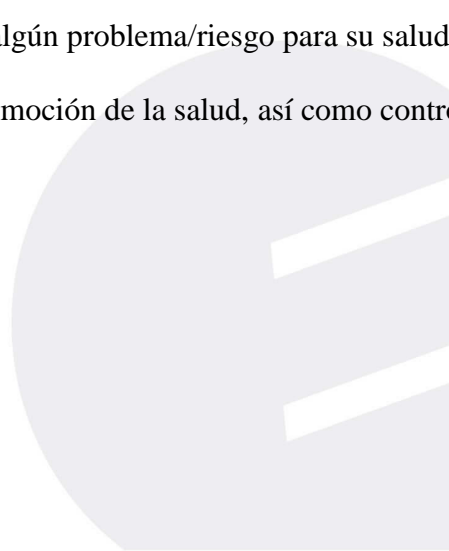
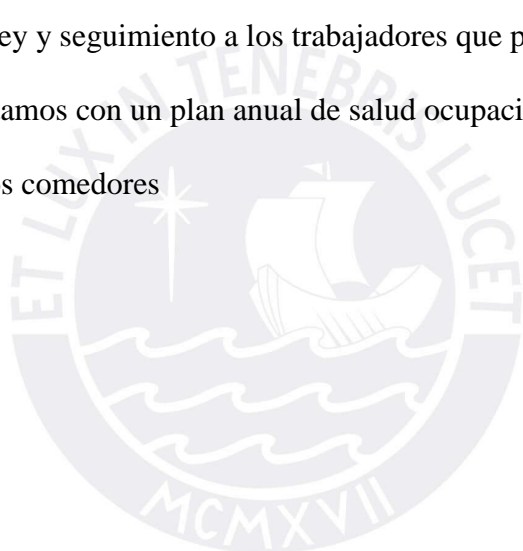
calidad, sino también a la Seguridad de las personas, la instalación, los negocios, el cuidado del medio ambiente y las gestiones con la comunidad y demás grupos de interés. Motivo por el cual a disposición de la gerencia general, se realizan reportes y reuniones con frecuencias semanales, quincenales, mensuales y trimestrales, según el tipo de información e implicancia que estos contengan.

9. ¿Qué controles, monitoreos o exigencias, han implementado acorde con las disposiciones legales en referencia al puerto?

Monitoreo de ruido (dosimetría y ruido ambiental), agentes biológicos, iluminación, agentes químicos, estrés térmico, vibración y factores de riesgo ergonómicos.

Vigilancia de la salud de los trabajadores: cumplimiento con los exámenes médicos exigidos por ley y seguimiento a los trabajadores que presenten algún problema/riesgo para su salud.

Contamos con un plan anual de salud ocupacional y promoción de la salud, así como control en los comedores



Apéndice D Entrevista al Gerente de Ingeniería de TISUR

Nombre: Sr. Diego Cassinelli

Cargo: Gerente de Ingeniería

Organización: TISUR

Fecha: 04/12/2015

1. ¿Cómo concibe la empresa TISUR los aportes de la tecnología al desarrollo del puerto?

En el puerto hacemos uso de maquinaria y equipamiento que es similar a otros sectores productivos como por ejemplo la minería; en ese sentido la renovación y actualización tecnológica es un aspecto que se toma en consideración en la incorporación de nuevos equipos y recursos en vista que el mercado y así lo demanda por presión de los grandes clientes.

2. ¿Cómo contribuye la tecnología aplicada en TISUR, en referencia a la economía de mercado?

El enfoque principal se orienta a ofrecer una alta disponibilidad y performance de equipos y sistemas dentro de los márgenes presupuestarios. La tecnología en la medida que se va incorporando se desea contribuyan a reducir los periodos de indisponibilidad y mayores rendimientos

3. ¿Qué clases/tipos de tecnologías, se utilizan en el puerto de Matarani?

Nos orientamos a las tecnologías de equipo y tecnologías limpias

4. ¿Cuál es el nivel tecnológico de Tisur?

Existen varios criterios para efectuar mediciones de este tipo, no tenemos una medición tangible del mismo

5. ¿La empresa Tisur, utiliza la tecnología como elemento diferenciador?

Desde nuestra opinión la tecnología no es un factor relevante que otorgue una importante ventaja competitiva a la empresa, sin embargo se procura que ésta se capitalice hacia la disponibilidad y performance de equipos

6. ¿En la empresa Tisur, están en constante búsqueda de tecnología de punta?

Estamos permeables a evaluar las alternativas tecnologías que llegan a través de la prestación de servicios y suministros la misma que es lo suficientemente novedosa y actualizada.

7. ¿Se podría saber, cuánto invierte la empresa Tisur, en tecnología?

No tenemos esa métrica

8. ¿Qué tecnologías se han implementado? Y ¿Por qué?

Tecnología de equipo con orientación a la automatización por motivos de lograr eficiencias productivas

